



T.C.

İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: EGE ÜNİVERSİTESİ TIP
FAKÜLTESİ HASTANESİ UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

UMUT ARDİL

İZMİR-2019

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: EGE ÜNİVERSİTESİ TIP
FAKÜLTESİ HASTANESİ UYGULAMASI

Yüksek Lisans Tezi

UMUT ARDİL

DANIŞMAN: PROF. DR. LEVENT BEKİR KIDAK

İZMİR-2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi Projesi olarak sunduğum ‘‘Liderlik Stilllerinin alışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Uygulaması’’ adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Umut ARDİL





TS EN ISO
9001:2015

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : ...Sağlık Yönetimi...Anabilim Dalı Başkanlığı

GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans / ~~Doktora~~ Programı öğrencisi ...Umut Ardiç... ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih: 23.07.2019

Sağlık Yönetimi

Anabilim Dalı Başkanı

Sayı :

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen Liderlik Stillерinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Uygulaması başlıklı yüksek lisans / doktora tezi ile ilgili olarak jürimiz 23.07.2019 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi tez sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYÇOKLUĞU/OYBİRLİĞİ ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii)Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii)Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Levent B. Kırak	
Üye	Doç. Öğr. Üyesi Dilek Ö. Günçör	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Sofroğlu	
Üye		
Üye		

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Liderlik Stillерinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi:

Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Uygulaması

Umut ARDİL

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Bu araştırmanın amacı; yönetici hemşirelerin liderlik stillerinin çalışan hemşirelerin motivasyonuna etkisini incelemektir.

Araştırmanın örneklemini Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinin yetişkin birimlerinde aktif çalışan 301 hemşire oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanan ve hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri ile çalışma durumlarına ait toplam sekiz sorudan oluşan "Tanıtıcı Bilgiler Formu", 30 sorudan oluşan üç boyutlu "Liderlik Tarzı Ölçeği" (Cronbach Alfa: 0.89) ve 29 sorudan oluşan iki boyutlu "İş Motivasyonu Ölçeği" (Cronbach Alfa: 0.85) kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 20 paket programından yararlanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotlardan; frekans, yüzde, minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Normal dağılım Kolmogorov Smirnov Testi ile incelenmiş olup verilerin normal dağılmadığı anlaşılmıştır. Normal dağılım göstermeyen değişkenlerin, ikili grup karşılaştırmasında Mann Whitney U-Testi ve ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H Testi sonrası anlamlı farklılık bulunduğunda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise Spearman Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Sonuç olarak servis sorumlularının toplam liderlikleri ile hemşirelerin içsel motivasyonları, dışsal motivasyonları ve toplam iş motivasyonları arasında zayıf düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Stilleri, Motivasyon, Hemşire, Yönetici Hemşire

ABSTRACT

Master's Thesis

The Effect of Leadership Styles on the Motivation of Working Nurses

Ege University Medical Faculty Hospital Case

Umut ARDIL

İzmir Kâtip Çelebi University

Institute of Social Sciences

Department of Health Management

The purpose of this research: The aim of this study is to investigate the effect of leadership styles of executive nurses on motivation of working nurses.

The sample of the study consists of 301 nurses working in Ege University Medical Faculty Hospital. As instruments, "Introductory Information Form" consisting of eight items, "Leadership Behavior Scale" (Cronbach Alfa: 0.89) consisting of 30 items and "Job Motivation Scale" (Cronbach Alfa: 0.85) consisting of 29 items were used. SPSS program 20 was used to analyze the data. Descriptive statistical methods such as frequency, percent, arithmetic mean and standard deviation were used in analysing the data. The normality of distribution of the data was checked by Kolmogorov-Smirnov test and the data did not show normal distribution. In the abnormal distributed groups, both Kruskal Wallis and Mann Whitney-U tests were employed.

Mann Whitney-U test was used to test the groups from which the significant difference is derived when there is a significant difference in the Kruskal Wallis variance analysis. Spearman correlation was used to examine the relationships between variables.

As a result, a weak positive correlation was found between the total leadership of the service officers and internal motivations, external motivations and the total work motivations of the nurses.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Motivation, Nurse, Executive Nurse

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TEZ SINAVI TUTANAK FORMU.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ	i
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
1. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI VE TEORİLERİ	2
1.1. LİDERLİK KAVRAMININ ANLAMI VE İÇERİĞİ	2
1. 2. LİDERLİK TEORİLERİ.....	4
1.2.1. Özellikler Teorisi.....	5
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	6
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	6
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi'nin Lider Kavramı Üzerine Araştırmaları.....	8
1.2.2.3 Blake ve Mouton Tarafından Geliştirilen Yönetim Tarzı Matriksi	9
1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	10
1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	10
1.2.3. Liderlikte Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi.....	11
1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	12
1.2.3.2. Yol-Amaç Teorisi	13
1.2.3.3. Hersey ve Balanchar'd'ın Yaşam Eğrisi	14
1.2.3.4. Reddin, Blake ve Mounon'un Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı	15
1.2.3.5. Yetton ve Vroom'un Normatif Liderlik Teorisi	16
1.3. GÜNÜMÜZDE ÖNE ÇIKAN LİDERLİK STİLLERİ	18
1.3.1. Serbesti Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik	18

1.3.2. Otokratik Lider	20
1.3.3. Demokratik Liderlik	25
1.3.4. Dönüşümcü Liderlik	28
1.3.5. Karizmatik Liderlik	30
1.3.6. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	32
1.3.7. Dönüştürücü Liderlik	34
1.4. SAĞLIK BAKIM HİZMETLERİNDE LİDERLİK YAKLAŞIMI	35
İKİNCİ BÖLÜM	37
2. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI VE TEORİLERİ	37
2.1. MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ	37
2.1.1. Motivasyonun Önemi	37
2.2. MOTİVASYON TEORİLERİ	39
2.2.1. Kapsam Teorileri	40
2.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	40
2.2.1.1.1. Fizyolojik ihtiyaçlar	41
2.2.1.1.2. Güvenlik ihtiyaçları	42
2.2.1.1.3. Sevme-sevilme ve ait olma ihtiyaçları	42
2.2.1.1.4. Saygı (statü) ihtiyaçları	43
2.2.1.1.5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları	43
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	45
2.2.1.2.1. Güdüleyici Faktörler (İçsel faktörler)	45
2.2.1.2.2. Hijyen faktörler (Dışsal Faktörler)	46
2.2.1.3. McClland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	48
2.2.1.4. Alderfer'in ERG Yaklaşımı	49
2.2.3. Süreç Teorileri	51
2.2.3.1. Davranış Şartlanması Yaklaşımı	51
2.2.3.2. Locke'nin Amaç Teorisi	53
2.2.3.3. Bekleyiş Teorileri	53
2.2.3.3.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	53
2.2.3.3.2. Lawler-Porter Modeli	55

2.2.3.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	56
2.3. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	57
2.3.1. Ekonomik Faktörler.....	57
2.3.2 Psiko-Sosyal Faktörler.....	58
2.3.3 Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	58
2.4.MOTİVASYON KAVRAMI VE HEMŞİRELİK.....	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	60
3. GEREÇ, YÖNTEM VE BULGULAR.....	60
3.1. ARAŞTIRMANIN TİPİ.....	60
3.2. ARAŞTIRMANIN YERİ VE ZAMANI.....	60
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	60
3.4. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ.....	61
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	61
3.5.1. Tanıtıcı Bilgi Formu (EK-1).....	62
3.5.2. Liderlik Tarzı Ölçeği (EK-2).....	62
3.5.3. İş Motivasyonu Ölçeği (EK-3).....	62
3.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	65
3.7. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ.....	65
3.8. ARAŞTIRMA ETİĞİ.....	65
3.9. BULGULAR.....	66
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	87
KAYNAKÇA.....	96
EKLER.....	104
Ek-1.....	105
Ek-2.....	106
Ek-3.....	107
Ek-4.....	108
Ek-5.....	109
Ek-6.....	110
Ek-7.....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	112

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. İş Motivasyonu Ölçeğinin Motivasyon Tipleri ve Kavramları.....	63
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Dağılımların Frekans ve Yüzde Değerleri	66
Tablo 3. Katılımcıların Çalışma Özelliklerine Dair Dağılımların Frekans ve Yüzde Değerleri.....	67
Tablo 4. Liderlik Stillerine Verilen Puanların Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
Tablo 5. Liderlik Stili Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	70
Tablo 6. Liderlik Stili Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	70
Tablo 7. Liderlik Stili Puanlarının Eğitim Duruma Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	71
Tablo 8. Liderlik Stili Puanlarının Yaş Duruma Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	72
Tablo 9. Liderlik Stili Puanlarının Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	74
Tablo 10. Liderlik Stili Puanlarının Klinikteki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	75
Tablo 11. Liderlik Stili Puanlarının Servis Sorumlusu ile Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	76
Tablo 12. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyutlarına Verilen Puanların Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	77
Tablo 13. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	77
Tablo 14. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	78
Tablo 15. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Eğitim Duruma Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	79
Tablo 16. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Yaş Duruma Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	80
Tablo 17. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	81
Tablo 18. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Klinikteki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	83
Tablo 19. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Servis Sorumlusu ile Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	84
Tablo 20. Liderlik Alt Boyutları ile İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Spearman Korelasyon Analiz Sonuçları	85

ÖNSÖZ

Bu araştırma Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinin yetişkin birimlerinde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik stillerinin çalışan hemşirelerin motivasyonuna etkisini incelemek için yapılmıştır.

Yüksek Lisans eğitimim süresince ve yaptığım araştırmanın başlangıcından itibaren desteğini, bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. LEVENT BEKİR KIDAK hocama teşekkür ederim.

Çalışmanın uygulanmasına olanak sağlayan Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi yöneticilerine ve anketlerin uygulanmasında yardımcı olup, anketleri içtenlikle dolduran tüm hemşire arkadaşlara teşekkür ederim.

Ayrıca yaşamın her anında beni yalnız bırakmayan, sürekli desteklerini arkamda hissettiğim canım aileme ve son olarak karşılaştığımız tüm sıkıntılara rağmen beni destekleyen, sabır gösteren ve şuan 5 aylık olan biricik oğlumuz Akif'i karnında taşıyan canım eşim ve yol arkadaşım Gözde ARDİL'e sonsuz teşekkür ederim.

Umut ARDİL

GİRİŞ

Çalışanlar, örgütlerin en önemli girdilerinden bir tanesi olmakla birlikte, örgütte istihdam edilen ve örgütün amaçları doğrultusunda bilgi ve becerilerini etkin bir şekilde kullanan kişilerdir. Aynı zamanda bu bilgi ve becerilerini kullanırken verdikleri hizmetin kalitesinin ve etkililiğinin artması için çalışanların motivasyonlarının da yüksek olması gerekmektedir.

Bütün mesleklerde olduğu gibi, hemşirelikte de kurumu belirlenmiş hedeflere ulaştıran, etkililiğini arttıran ve insan kaynaklarını harekete geçiren en önemli öğelerden biri yönetici hemşirelerdir. Bundan dolayı kurum ne kadar gelişmiş araç-gereçlere ve tecrübeli çalışana sahip olursa olsun, bunlar etkili bir biçimde yönlendirilmedikçe istenilen sonuçlara ulaşamayacaktır. Etkili yönlendirme, iyi ve doğru bir liderlik gerektirir.

Hemşirelik mesleğinin de diğer meslek gruplarında olduğu gibi motivasyonları bireysel, çalıştığı kurum ve yöneticiler gibi birçok faktörden etkilenebilir. Bu araştırmada liderlik stillerinin çalışan hemşirelerin motivasyonları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışmamız üç ana bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölüm Liderlik ve Liderlik Kavramının tanımlanması, Liderlik teorileri ve tarzlarına değinilmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümü “Motivasyon ve Motivasyon Kavramı, Önemi ve Teorileri” ne değinilmiştir. Bu bölümde motivasyon kavramı ve hemşirelik ilişkisi irdelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü “Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinin yetişkin kliniklerinde liderlik stillerinin çalışan hemşirelerin motivasyonuna olan etkisine ilişkin alan araştırmasına aittir. Bu bölümde Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde gerçekleştirilen anket çalışması ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırma, bulduğumuz sonuçlara yönelik önerilerle tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI VE TEORİLERİ

1.1. LİDERLİK KAVRAMININ ANLAMINI VE İÇERİĞİ

Lider sözcüğü 1755 yılında yayınlanan bir İngilizce sözlükte önde giden kimse; 1976 yılında yayınlanan Oxford İngilizce sözlüğünde ise, insanlara liderlik edilmesi ve etkileme sanatı olarak ve Türkçede karşılığı ise “önder” şeklinde tanımlanmıştır. Sosyal bir varlık olan insan için yaşadığı toplum içerisinde liderlik konusu yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır (1,3). Lider olan kişi; belirli hedeflere ulaşabilmesinde zaman ve koşullar altında kişileri yönlendiren, yakınındakilere tecrübelerini aktarımda bulunan ve idaresinden memnun kalmalarını destekleyen kişi sayılır iken; liderlik ise, belirli amaçların hayata geçirilmesinde grup aktivitelerini etkileme süreci olarak ifade edilmektedir. Bu kavramlar grubu ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve araştırmaların sonuçlarına göre liderlik konusu çok farklı yönlerden değerlendirilmiştir. Liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar liderlik kavramını; “özellikler, süreç, etkileşim, güç-kazanç ilişkisi, yöneticiden ayrıldığı yönler ve etkinlik/etkililik” gibi çok farklı açılardan ele alarak açıklamışlardır (2,5).

Liderliğin iki temel yönü bulunmaktadır (8):

- Liderlik bir grup etkileşim süreci olup, bu süreçte en az iki veya daha fazla bireyle etkileşimde bulunulması gerekmektedir.
- Liderlik olayın içerisinde bulunan kişilerin davranışlarını bilinçli olarak etkileme çabasıdır.

Liderlik kavramı ile yapılan tanımlamaların ortak yönü ise oluşumları süreci şu dört temel başlık ortaya çıkmıştır:

Amaç

Bireylerin bir grup oluşumu için birlikte belirledikleri hedeflerin, karşılayacakları gereksinimlerin ve çözümlenecekleri problemlerin belirlenmesi gerekmektedir. Sorunsallık; birden fazla bireyin, ortaklaşa çözümlenebilecekleri bir problemin olması ile ekibin kurulmasının ilk şartıdır (4,7).

Lider

Ekip üyeleri bir yöneticinin etrafında toplanmaktadırlar. Lideri olmayan bir ekipten söz edilemez. Lider, bireysel tutum ve davranışlarıyla ekibin diğer üyelerini etkileyebilen olmalıdır (4,7).

İzleyenler

Ekibin tarafları liderlerin kendi üzerlerindeki olumlu etkiyi benimsemeleri liderlerinin takip edenleri olmaktadır (4,7).

Ortam: Liderlik, ekip üyelerinin hedeflerini gerçekleştirebileceği uygun bir ortam olduğunda belirgin hale gelir. İzleyicilerin yeterli hale gelebilmesi; ekip üyelerinin arasındaki koşullar, hedeflerin belirgin olması, izleyenlerin hedefe odaklanması, sorumluluklarını yerine getirmede gönüllük esası ve yetkinlik gibi faktörler ideal bir liderin ortamını meydana getirmektedir (4,7).

Bir kişinin hedefler doğrultusunda diğer bir kişiyi ve/veya kişileri etkilediği, bu şekilde grup birliği sağladığı ve üyelerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak; bir sosyal birim olarak yaşama amacını gerçekleştirdiği veya iş yapmak ve grup amacını gerçekleştirmek için yönlendirdiği he durumda liderlik sürecinden söz edilebilmektedir (9). Diğer bir deyişle Liderlik sürecini belirli güçlere dayalı olarak ve sosyal etkileşim ile sağlayan kişi olarak ifade edilmektedir. Lider, grubun üyelerini ortak amaçlara doğru yönlerebilen, onlarla ve grubun dışındakilerle işbirliği tekniklerini bilen, kişilik ve karakter bütünlüğü olan, üyelerin gereksinimlerine karşı duyarlılık gösteren ve her hareketiyle grubun hedef ve beklentilerini simgeleştiren yönetici olarak da görülmektedir (10,11) .

Liderler, değişimi yaratan, davranışlarının etkisi diğerlerinin davranışlarının etkisine göre daha fazla olan bireylerdir. Lider, kendini izleyenlerin kendine yaptığı etkinin ortalamasından daha çoğunu izleyenlere yapabilen kişidir (10,11).

Lider, en genel ifade ile takip edenleri beraber sosyal bir varlık olan insandır. Nasıl ulaşılabilceği bilinen bir ortamın, birileri tarafından takip edilmesine gereksinim duyulmamaktadır. Birilerini takip edilmesinde öncül koşul bilinmeyen bir yere ulaşabilmektir. İkincil koşul, hedeflenen noktaya ulaşmak isteyen bireylerin mevcut buldukları konumu değiştirmeye değebilecek kadar iyi olması gerekmektedir. Üçüncül koşul ise hedef konulan yere tek başına ulaşmama durumudur. Dördüncül koşul belirlenen yerin tek başına ulaşılamayacak veya tek başına gitmenin bir faydası olmayacak yerin olması gerekir. Bu durumlarında dışında neler yapılması konusunda kararsız olan bireylerin herhangi bir bireyi takip etmesi durumudur. Tüm bu şartlar arasında liderin ve takip edenlerin amaçlarını ulaşabilmek için karşılıklı olarak birbirlerine gereksinim duyarlar (5,6).

Liderlik sürecini ve olgusunu nasıl anlamaya çalışmalıyız? Ne tür şartlar altında hangi liderlik tarzına sahip olmalı ya da lider olabilme ihtimali olan bireyleri veya özelliklerini belirlemek mümkün müdür? Bu tür sorulara yanıt bulabilme konusunda liderlik kavramı ile ilgili farklı kuram ve yaklaşımlar oluşturulmuştur (10).

1. 2. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik felsefi olarak ele alındığında; ilk olarak 5000 yıl önce Mısır hiyerogliflerinde göze çarpmakta olduğu gibi Çin, Yunan, Türk ve İslam medeniyetlerinde ülke yöneticilerinin önerileri ya da yöneticilerin özelliklerine ilişkin açıklamalar ile karşılaşmaktadır. Bir kavram olarak liderlik alan yazında 14. Yüzyılda gerçekleşmesine rağmen son iki asırdır git gide artmakta olan ve sıklıkla da yapılan araştırmalara konu olmaktadır (8). Liderlik teorileri oluşum sırasına göre alanyazında; özellikler teorisi, durumsallık teorisi, davranışçı teori veya yeni teoriler olarak sınıflanmıştır.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik kavramının açıklanması ile ilgili geliştirilen ilk yaklaşımdır. Teorinin çıkış noktası ‘lider olunmaz, ancak lider doğulur’ diye belirtilmektedir (15). Liderliğin bireysel özelliklere dayandığı öngörüsünden hareketle belli başlı özelliklere sahip kişilerin lider olabilme durumlarını öne sürmüştür (13,15). Teoriye göre, bir bireyin lider olabilmesi için bireyin diğerlerinden farklı olan karakteristik özellikleri ekip üyelerinin çeşitli özellikleri ile karşılaştırılabilirse liderleri ortaya çıkartabilmek kolay olacaktır. Bu nedenle özellikler teorisinin merkezi noktası; ekip içindeki gerçek bir lideri ortaya çıkmasını sağlayacak özellikleri bireyleri kendinde bu tür özellikleri olmayanlardan ayırmak durumundadır (13).

Teori de lider ile ilgili değerlendirilen belli başlı özellikler; kişisel özellikler (konuşma becerisi, girişimcilik, özgüveni, sosyal ilişkiler, iletişim tekniği, güven verme, cesaret, vb.) ve fiziksel özellikler (kilo, sağlık durumu ve boy vb.) olarak gruplandırılmaktadır. Lider bu tür özelliklere, izleyicilere göre daha fazla sahip olması gerekmektedir. Eğer ekip üyeleri arasında bu karakterdeki bireyler daha önceden belirlendiğinde, ekibi yönetecek liderleri daha erken dönemde belirlenme durumu ortaya çıkacaktır (8,24).

Yapılan çalışmaların bulguları doğrultusunda lidere ait özelliklerin bazılarında sahip olunmasına rağmen liderlik özelliklerinin tamamının bir kişide bulunabilmesi olası liderlik durumuna ilişkin bulguların olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (11,16). Bu teori ile ilgili yapılan çalışmalarda karşılaşılan en önemli durumlardan birisi, bir liderin özelliklerini değerlendirebilecek kriterlerin tanımlanmasının zor olması ve belirgin bir özelliğin değişik bir şekilde anlaşıldığı görülmüştür (14).

Hodgett (1991) ve Daft (1994) tarafından bu teorisinin verimsizliğinin bazı nedenlerden kaynaklandığı ifade edilmiştir (8):

- ✓ Başarı sağlayamayan liderlerin başarılı liderlerden ayırabilme zorluğunun bulunması
- ✓ Başarılı olan liderlerin performans durumlarının nedenini açıklayabilme güçlüğüne ulaşılması

- ✓ Ekip üyeleri arasında bir lidere ait özelliklerin çok daha fazlasının görüldüğü bireyler olmasına rağmen bu bireylerin lider olarak ortaya çıkmamaları
- ✓ Lidere ait özelliklerin belirlenmesinde herhangi bir ölçüm aracının bulunmaması
- ✓ Durumsal kavramların etkisinin belirlenmesinde eksik ve yetersiz olması

Liderlere ait bazı benzer özelliklerin kavram kargaşasına neden olabilme düşüncesinin etkisi sebebiyle liderlerin bu tür özelliklerinden ziyade liderlere ait davranış tipleri ve stilleri inceleme alanını oluşturmuştur. Bu nedenle davranışsal liderlik teorisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (14).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorisinin ana düşüncesi, liderleri etkin ve başarılı olmasını sağlayan durumun, liderlerin kişisel özelliklerinden ziyade, liderlik görevi süresinde gösterdiği davranışların bütünüdür. Liderin astları ile kurduğu iletişim şekli, astına yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, karar verme mekanizması, hedeflere ulaşma becerisi, anlaşmazlıklara çözüm bulma şekli vb. gibi davranışlar liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır. Liderin kendisi kadar izleyenlere de ağırlık verilmesi gerektiğini savunmaktadır (2,28).

Davranışçılık teorisi liderlik yaklaşımında; liderler ile ilgili ortak bazı özelliklerinden hareket ile liderin özelliklerinden çok lider olan bireylerin davranışları inceleme konusu olarak ele alınmıştır. Başarılı ve özverili olan liderlerin gösterdikleri davranışlar incelenerek lider davranış stilleri belirlenmeye çalışılmıştır. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli ve farklı alanlarda yapılan araştırmalar ve teorik düzeyde gerçekleştirilen çalışmalar katkı sağlamıştır (3,8).

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan araştırmalardan birisi de 1900 yılların ilk yarısında başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarıdır. Sivil ve askeri birçok yönetici ile gerçekleştirilen çalışmaların

amacında liderin nasıl tanımlanması gerekliliğini belirlemek olmuştur (4,15). Yapılan araştırmalarda liderin sergilemiş olduğu davranışın, dokuz kategoriden oluşan 1800 tanım oluşturularak ve etmen analizi ile de iki farklı ve kapsayıcı liderlik yaklaşımı oluşturulmuştur (8,28);

- ✓ İlişki yönelimli olan (anlayış)
- ✓ Görev yönelimli olan (insiyatif)

İlişkiyi yönelimli olan boyutta; Lider ile astlar arasında oluşturulan ilişkide en temel öge karşılıklı güven ve saygıyla beraber liderin özellikle astların duygu ve düşüncelerini anlama çabası içerisinde olduğu görülmektedir. Bu boyutta beşeri ilişkiler anlayışının ötesinde; güven, karşılıklı saygı, sevgi, dostluk, anlayış ile destek ve grup üyelerinin çeşitli ihtiyaçlarının karşılama konusunda davranışlarını betimlemektedir (17,19).

Görev yönelimli boyutta ise; liderin gerçekleştirmesi beklenen hedefle ilgili görevin zamanında tamamlanabilmesinde; hedef belirleme, etkili bir iletişim sürecinin ortaya çıkarılması, ekip üyelerini arasında iş birliğinin oluşturulması, görev ile ilgili sürelerin belirlenmesi ve sonlandırabilmesidir. Ayrıca bu doğrultuda talimatlar ve yönlendirmeler verme ile davranışını ortaya koymaktadır (17). Ohio üniversitesinin liderlik davranışı teorisi ile yapılan çalışmalarda liderlik kavramını tanımlamada iki temel yapı “anlayış gösterme” ve “yapıyı kurma” oluşturulmuştur (8,19).

Ohio State çalışmaları özetle şu şekilde tanımlanabilir;

- ✓ Liderin etkili olabilirliliği; kişinin diğerlerinden farklı olarak bağımsız anlayış ve insiyatif boyutlarından yüksek performans sergilenmesi ile artış gözlenmesi,
- ✓ Anlayış boyutunda başarılı olan liderlerin organizasyonlarıyla, personel değişim oranının azaltılması
- ✓ Üst ve astlar arasındaki olması beklenen lider davranışının tanımlanan boyutları farkındalık oluşmasında birbirinin tam tersi olarak ifade etmeleri

- ✓ Üst birimde yer alan kişilerin insiyatif boyutunun önemini üzerinde dururken; astların ise liderin etkin olabilmesi için en önemli faktörün anlayışlı olabilmelerini ifade etmeleridir (8,28).

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi'nin Lider Kavramı Üzerine Araştırmaları

Davranışsal liderlik araştırmalarından biri olan Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarıdır. 1950'lilerin başlarında Michigan Üniversitesi tarafından Rensis Likert başkanlığından yapılan araştırmanın amacıyla, ekip içinde yer alan üyelerin iş doyumunu ve verimliliği için doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan faktörlerin saptanmasıdır (1,21). Araştırmada; verimlilik süreci, iş doyumunu, personel devir hızında azalma, şikayetlerin oluşma süreci, motivasyon ve maliyet vb. kriterler yer almıştır (21,26).

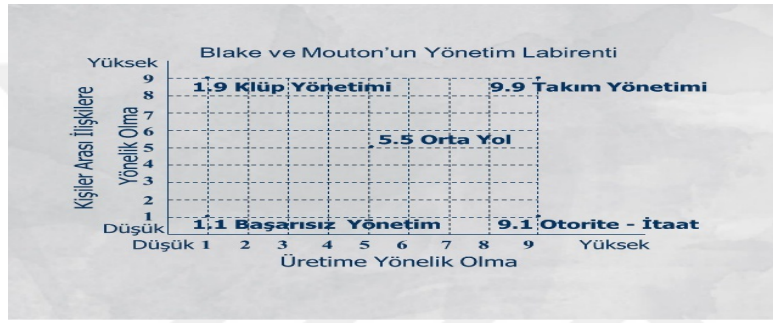
Araştırmadaki liderlik davranışı özetle; birey ve iş odaklı olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Bireye yönelik olan lider yaklaşımında, ekip üyelerinin kişisel ihtiyaçlarının karşılanma amacının güdülmesiyle çalışma koşullarının iyileştirilmesi için çaba harcanması gerekliliği savunulmuştur (8). Ekip üyeleriyle samimi ve efektif ilişkiler kurma eğiliminde olmaları beklenmektedir. Görev devrine önem verilmekte, astların kendilerini geliştirmelerine fırsat sunmaktadır. İşe yönelik lider ise, grup üyelerinin çalışmalarını yakından takip ederek yönetici olmasından kaynaklı formal otoritesini kullanmaktadır. Yaklaşımın temel amacı, önceden belirlenmiş olan ilke ve normlara uygun olarak ekibin üyelerinin hedeflerinin belirlenmesi ve hedeflere ulaşılmasında teşvik etmektir (8,28).

Michigan araştırmalarında en üretken grup olan ise, lider konumunda olan kişinin işe dönük olanlara karşın, kişiye yönelik olanlar olarak bulunmasıdır. Başarılı liderler; 'astları ile destekleyici ilişkiler kurabilen, bireysel karar almaktan çok ekip üyelerinin kararına önem verenler ve izleyicilerine yüksek performans hedefleri oluşturmayı benimsetenler ve başarılması konusunda teşvik' edebilenlerdir (7,24).

1.2.2.3 Blake ve Mouton Tarafından Geliştirilen Yönetim Tarzı Matriksi

Yapılan Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmalarından yola çıkılarak belirlenmiş bir yönetim anlayışı betimlenmiştir. Bu modelin ana temasında üretime ve kişilerarası ilişkilere yönelik olacak şekilde iki ana boyut bulunmaktadır. Her iki boyut için 1 ile 9 arasında puanlar verilmektedir (12,24).

Her iki boyuta verilen önem derecesine göre beş farklı şekilde liderlik tarzı karşımıza çıkmaktadır (8,15).



1. Liderlik yaklaşımında, lider konumundaki kişi hem üretim hem de insana dönük olmaktan ötesinde ekip üyelerinden bir farkı yoktur
2. Liderlik yaklaşımında lider olan kişi üretim üzerine olmakta ve ekip üyelerinin ihtiyaçları ile minimal bir düzeyde ilgilenmektedir.
3. Liderlik yaklaşımında, lider olan kişi ekip üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamada ilgisi yüksek olduğu fakat üretim konusuna olan ilgisi düşük kalmaktadır.
4. Liderlik yaklaşımında, lider olan kişi üretim ile ilgili konularda ve ekip üyelerinin ihtiyaçlarıyla maksimum düzeyde ilgilenmektedir
5. Liderlik yaklaşımında lider olan kişi üretime ve ekip üyelerine olan insani davranış ve tutumları orta düzeydedir.

Belirlenmiş olan liderlik yaklaşımları sırasıyla; 1.Liderlik yaklaşımı zayıf liderliği; 2.Liderlik yaklaşımı görev/sorumluluk liderliğini; 3.Liderlik yaklaşımı grup çalışması liderliğini; 4.Liderlik yaklaşımı şekil kulübü liderliğini; 5.Liderlik yaklaşımı orta düzey liderliği temsil etmektedir (19,28).

1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

McGregor'un X ve Y teorsine göre, liderlerin davranışını belirleyen en önemli unsurlarından birisi onların bireylerin davranışı hakkındaki öngörüleridir (1,22). Varsayımlar X ve Y teorileri olmak üzere iki grupta yer almaktadır.

X teorisi, ortalama bir birey çalışmayı sevmediğini ve fırsat buldukça işten kaçmak istediğini aynı zamanda sorumluluk almadığını ifade eder. Bu nedenle lider, bireylerin çalışması için onları zorlamalı veya motive etmeli aynı zamanda ödül ve ceza sistemini kullanarak onları yakından kontrol edebilmelidir. Ayrıca Y teorisinin varsayımına göre; birey için çalışmak, oyun ve dinlenme kadar doğal olduğunu belirtir. Bireyler çalışmaktan zevk almalı ve belirledikleri amaçlar doğrultusunda öz kontrol mekanizmaları ile çalışmaktadırlar (3,25).Liderin yapması gereken tek yol; uygun ortamın oluşturulması, insanın kendini geliştirmesini ve kendisinde var olan enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır (8,24).

Buna göre X teorisini kabul eden liderler, özellikle müdahaleci ve otoriter bir tutum sergilerken, Y teorisinin varsayımlarını kabul eden liderler ise katılımcı ve demokratik bir yaklaşım sergilemektedirler (8).

1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Ohio ve Michigan Üniversitelerinin çalışmalarının devamı olarak görülen ve aynı zamanda liderlerin farklı davranışlarını araştırmak amacıyla Rensis Likert tarafından 'Sistem 4' modeli geliştirilmiştir (2,8,24). Bu modelde liderlerin davranışları 4 farklı grup altında toplanarak sırasıyla aşağıda yer almaktadır (8);

- ✓ **İstismar eden (sömürücü) Otokratik yaklaşım:** Kararların tamamı lider tarafından verilmekte olup, astlara güveni çok az olduğu ve başarısızlık durumunun ise cezalandırıldığı bir yaklaşımdır.
- ✓ **Yardımsaver olan Otokratik yaklaşım:** Kararın tamamını lider vermekte fakat işlerin yapılması sırasında astlar nispeten bir dereceye kadar özgürdür.
- ✓ **Katılımcı yaklaşım:** Liderler amaçları belirlemeden önce astların görüşünü almakta olup, cezalandırmadan çok ödüllendirmeye teşvik eder.
- ✓ **Demokratik yaklaşım:** Ekip üyelerinin hedeflerinin belirlenmesi ve iş ile ilgili kararların alınmasına tam olarak katılırlar.

Tüm çalışmaların ortak hedefinde, lider konumundaki kişilerin liderlik davranışını ortaya koyabilmelerinde iki durumu göz önünde bulundurdıkları görülmektedir. Bu durumlar; işe yönelik liderlik yaklaşımı ve kişiye yönelik liderlik yaklaşımıdır. Yapılan çalışmalarda kişiye yönelik liderliğin uzun vadede daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış olup, yaklaşımda kullanılan kavramların basitleştirildiği veya genellemelere gidilebildiği için kullanılan metodolojinin geçerliğine kadar değişen çeşitli eleştiriler aldığı görülmüştür (23,28).

Likert'in yapmış olduğu araştırmalar; verimliliği yüksek grupların sistem 3 veya sistem 4 tipi bir yönetim yaklaşımında çalıştıkları, verimliliği düşük gruplarınsa sistem 1 veya sistem 2 tipi bir yönetim yaklaşımında çalıştıklarını göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodoloji konusunda çeşitli eleştiriler olduğu, bu modelin sistem 4 uygulamasını her alanda daima geçerli ve en etkin yönetim tarzı olarak görmesi eleştirel bir yaklaşım ile ele alınmaktadır (8,23).

1.2.3. Liderlikte Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi

Durumsallık teorisi, liderlik tarzları ve belirli örgütsel durumlar ile ilişkiyi tanımlayan bir liderlik yaklaşımıdır (8,14,27). Teorinin çıkış noktası, "her alanda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışının olmadığı görüşü" anlayışına dayanmaktadır. Yani farklı alanlarda ve farklı grupların birbirinden farklı liderlik davranışları içermesi durumudur (8,14)

Liderliğin oluşmasında koşulların olgunlaşmasını dikkate alarak açıklamaya çalışan teori, liderin etkinliğini belirleyen faktörleri şu şekilde betimlemektedir (8,28);

- ✓ Gerçekleştirilmesi düşünülen hedefin niteliği
- ✓ İzleyicilerin yetenekleri ve beklentileri
- ✓ Liderin oluşturduğu ekip üyelerinin özellikleri
- ✓ Liderin ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri

Durumsallık yaklaşımında en uygun olan liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişiklik göstereceğini ifade etmektedir.

1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık teorisi ile ilgili en çok bilinen modele göre, lider olan kişilerin davranışlarının etkili olabilmesini sağlayan üç belirgin durumsal değişken vardır (5,9). Bunlar;

- ✓ Lider ile izleyicilere ilişkin yaklaşımlar
- ✓ Başarılması beklenen işin niteliği
- ✓ Liderin mevcut konumuna dayalı otoritesinin derecesi

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler; liderin ortak çalıştığı ekip üyelerini ne kadar kabullenildiğini öngörmektedir (5,16). Bu tür değişkenin liderin izleyiciler tarafından benimsendiğini, onların lidere olan güven ve bağlılıklarını belirtmektedir. Liderin çalışma arkadaşları tarafından olumlu geri bildirimler aldığı, kendisinin giden isteklere olumlu yaklaşıldığı ve ekip üyeleri tarafından insan olarak da takdir edildiği durumlarda bir lider olarak çalışanlar ile arasındaki ilişkisinde iklimin olumlu olduğunu göstermektedir (8,16).

Başarılma beklenen işin niteliği; mevcut işin ne ölçüde tanımlandığını, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyula ilgilidir. Belirli iş tanımlamalarında iş görenlerin o konu ile ilgili aynı veya farklı düşüncelerini ifade etmektedir. Bu durumda, oluşan belirsizlik sürecinde, yapılacak olan işin o kadar yapısız ve yetersiz oluşunu eğer iş

net ve belirgin olduğunda o kadar yapılı olduğunu göstermektedir (1,3,30). Liderin mevcut konumuna dayanan otoritesinin gücü; lider olan kişinin sahip olduğu ödüllendirme, işe son verme, ceza verme ve terfi ettirme vb. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini göstermektedir. Eğer ekip içerisinde lider konumundaki kişinin yetkileri “çok fazla” ise lider için elverişli bir ortam, yetkileri “az” ise lideri içi elverişsiz bir ortam oluşacaktır (3,32).

Fiedler modeline göre ise; süreç içerisinde olması gereken herhangi bir liderlik davranışının uygunluk durumunun araştırılmasıdır. Bu bakış açısıyla davranışsal liderlik kuramından farklı olduğu görülmektedir. Bu modele göre liderlik yaklaşımlarının başarılı olabilmesinde optimal koşullar içerisinde uygun davranışın sergilenmesine bağlıdır (8,24). Fiedler’in liderlik modeli, başlıca geliştirilen modelin daha çok akademik bir yönünün olduğunu ve uygulayacak olan kişilerin işine pek fazla yaramadığı şeklinde önemli derecede eleştirilere maruz kalmıştır (8).

1.2.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Yol-amaç teorisinde oluşturulan grup ve örgüt üyelerini hedeflerinin gerçekleştirilmesinde lider konumundaki kişilerin ekibin parçası olan çalışanlarını ne şekilde ve hangi davranışlarla güdüleyeceklerine dair ilgili sorulara cevap aranmıştır (11,13,14). Bu teoriye göre mevcut liderin sorumluluğunda bireysel ve kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde iş görenlerin güdülenmesini artırmasıdır. Lider iş görenlerin güdülenmesini arttırmak için iki farklı yola başvurmaktadır (8);

- ✓ Mevcut olan ödüller konusunda iş görenlerin izlemesi gereken yolları açıklayabilmesi
- ✓ İş görenlerin istekleri ve beklentileri olan ödüllerin artırılması

Liderin en önemli görevi, izleyiciler için çok önemli sayılabilecek olan amaçların belirlenmesi ve izleyicilerin belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmeleri gereken yolların bulunmasının sağlanmasıdır (11,13,14). Yol-amaç teorisi, başlıca liderin göstermiş olduğu davranışın astların motivasyonlarını, tatmin oluşlarını ve performans düzeylerine olan etkisini açıklayabilmesidir. Yol-

amaç teorisine göre lider, aşağıda yer alan dört liderlik tarzından birisini gösterebilir (8,28);

- ✓ Otoriter olan liderlik: Örgütün beklentilerini net olmasını sağlamakta ve iş görenlerin kurallara uymaları için yönlendirmesi gerekmektedir.
- ✓ Başarıya odaklı olan liderlik: Hedefleri en üst düzeyde tutar. İş görenlerin performanslarının artışlarını teşvik ederek ve onların beklenen standartlara ulaşabilecekleri konusunda inancını ifade eder.
- ✓ Destekleyici olan liderlik: İş görenlere karşı her zaman anlayışlı olup ve onların ihtiyaçlarına önem vererek mevcut ilişkilerinde dostça ve samimi bir atmosfer oluşturmak için çalışmaktadır
- ✓ Katılımcı olan liderlik: İş görenlerine ilgili konularda danışarak ve onların da fikirlerini alarak karar verme sürecinde iş görenlerinin de görüşlerin olmasına çaba gösterir.

Bunula birlikte bazı davranışların uygun olabilirlik durumlarını aşağıda yer alan durumsallık faktörleri nedeniyle etkilenmektedir (16,29);

- ✓ İzleyicilerin mevcut olan bireysel özellikleri
- ✓ İzleyiciler üzerinde oluşan çevrenin tutumu ve zaman ölçüsü
- ✓ Mevcut işin nitelikli olması

Bireyin kendisinin geleceği ile alması gereken kararları belirlenmesine inananlar katılımcılık gösteren bir liderlik yaklaşımından, bireyin geleceğini kişinin kendi kontrolünün dışında gelişen faktörlerin etkisine bağlayan inananlar ise büyük ihtimalle otoriter liderlik yaklaşımından daha fazla tatmin oldukları varsayılmaktadır (8,26).

1.2.3.3. Hersey ve Balanchard'ın Yaşam Eğrisi

Durumsal liderlik kuramlarından bir diğeri ise; Hersey ve Balanchard tarafından geliştirilmiş olan Hersey ve Balanchard'ın Yaşam Eğrisi'dir. Bu kavram ile ilgili durumsal liderlik yaklaşımını tanımlayan iki önemli faktör olan liderlik

davranışı ilişki odaklı ve görev yönelimli liderlik davranışlarına ekip üyelerinin olgunluk düzeyi de yer almaktadır. Bu nedenle, ekip üyeleri ya da bireylerin kişisel özellikleri değil, iş ve psikolojik süreçleri ile ilgili durumlarını da kapsamaktadır (2,34,35).

Olgunluk düzeyi olarak belirtilen değişken; kişilerin yeterlilik ve isteklilik durumlarının birleşimidir. Yeterlilik, kişinin sahip olduğu o konu ile ilgili teknik bilgi, deneyim ve becerinin bütünü olup, çalışma açısından olgunluk durumu olarak ifade edilirken; isteklilik ise, kişinin sahip olduğu bir işi başarabilmek için kendine güven, işe bağlılık ve başarı motivasyonunun bir bütünü olarak psikolojik olgunluk düzeyi olarak ifade edilmektedir (3,8,11,14).

Genel anlamda 2 farklı tip olgunluk düzeyi ifade edilmektedir. İş ile ilgili olgunluk süreci, bireyin daha çok edimine etkisi olan eğitim ve tecrübe ile ilgilidir. Psikolojik olgunluk kavramı ise; bireyin başarı olabilme durumu ve gönüllülük esası ile sorumluluğu kabul etmesine yönelik güdülenme derecesini yansıtır (3,8,11,14). Bu modelde, olgunluk düzeyine ulaşamayan astlar için lider olan kişi iş dönük ilişkilere daha çok önem vererek kişinin olgunluk düzeyi arttıkça hem yüksek sorumluluk hem de daha iyi bir ilişki davranışı göstermesini sağlayacaktır. Olgunluk düzeyi yükseldikçe lider olan kişi; kaliteli bir ilişki ve az görev davranışı sergileyerek görevlerin yerine getirilmesi sürecinde astların da katılımını sağlayarak görüş ve fikirlerinin karar verme sürecinde yer almasını sağlayacaktır (4,8,28). Olgunluk en üst seviyeye ulaştığında, lider olan kişi astları ile az ilişki ve düşük görev davranışı sergileyerek görevlerin tamamlanma sürecini tamamı ile astlarına devrederek “personel güçlendirme” denilen olgunun gerçekleşmesini sağlayacaktır (1,2,3,8).

1.2.3.4. Reddin, Blake ve Mounon’un Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı

Liderin etkin olabilme derecesi davranış kaynaklı değil durumdan oluşmaktadır Reddin’in geliştirdiği liderlik davranışının temel tipolojisinde ortaya çıkan dört etkili ve etkili olmayan etkisiz liderlik biçiminden oluşmaktadır (1,8,28):

- ✓ Liderlik davranışında Temel olan Yaklaşım: 1. Kopuk/İlgisiz, 2. İlgili, 3. Bütünleştirici 4. Adanmış.
- ✓ Liderlik davranışında Etkisiz olan Yaklaşım: 5. Terk eden, 6. Görevli/Sorumluluk alan, 7. Uzlaştırıcı, 8. Otoriter/Baskıcı
- ✓ Liderlik davranışında Etkili olan Yaklaşım: 9. Bürokrat, 10. Geliştirici/Yenilikçi, 11. Yönetici, 12. Babacan- Otoriter

Ülkemizdeki mevcut sağlık yönetimi ile ilgili sistemin yenileştirilmesi için yapılan sistem değiştirme çabaları oldukça geçmişe dayanmaktadır. Yeniden oluşturulan örgütsel yapılanma süreçleri; yönetim için katılımcı olan, tartışmacı, sorgulayıcı, yenilikçi fikirleri olan, yaratıcı düşünebilen, bilgi sistemlerinden efektif yararlanabilen ve zaman yönetimi olabilen bireyi yetiştirme yönündedir (2,4,21,28). Yönetimsel bakış doğrultusunda bir iş ile ilgili olarak görevlendirilen birden çok birim veya bireylerin oluşun mevcut işin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır. Yapılması gereken işler ile ilgili aynı görevlerin farklı birimler tarafından yerine getirilmesi sürecinde, ülkemizin sınırlı olan madde ve insan kaynaklarının israfına ve görev karmaşası nedeniyle etkinliklerin uzamasına, hizmetlerin gecikmesine veya yetersiz kalmasına neden olmaktadır (1,3,8,9). Birimlerdeki yapılan değişim süreçleri planlı bir şekilde gerçekleştirildiğinde hedeflene başarının elde edilebileceği öngörülmektedir.

1.2.3.5 Yetton ve Vroom'un Normatif Liderlik Teorisi

Vroom ve Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilen model, temelinde bir karar verme sürecini tanımlamakta ve lider olan kişinin astlarının karar verme sürecine katılması için en uygun liderlik davranış tarzının sergilenmesi nedeniyle geliştirilmiştir. Bu modelde, bazı konularda alınacak kararın etkili olabilme durumu araştırılarak ve kararları etkileyen iki durumsallık faktörü bulunmuştur. Bunlar; kararın kabul edilmesi ve kalite süreci ile liderlik yaklaşımıdır (9,11,25).

Teori karar verme sürecinde hangi tip liderlik tarzının uygulanacağını belirlenmesinde 5 farklı karar verme (liderlik tarzı) süreci olduğu belirtilmektedir (8,9);

- ✓ Otokratik 1: Lider olan kişi sahip olduğu bilgileri değerlendirdikten sonra iş görenlerinin fikir ve düşüncelerine danışmadan kendi başına karar alır.
- ✓ Otokratik 2: İş görenlerin sağladığı bilgileri kullanarak tek başına kararı alır.
- ✓ Danışmacı 1: Lider her bir iş göreni ile mevcut sorunu bireysel olarak paylaşması ve onların kişisel fikir ve önerilerini dikkate alması ile soruların çözümünü bulmaya çalışır ama son karar yine kendisine aittir.
- ✓ Danışmacı 2: Lider iş görenleri ile mevcut sorunu ekip üyelerinin tamamının katılımıyla paylaşarak ve onların fikir ve önerilerini alarak son kararı kendisi vermektedir.
- ✓ Grup: Lider iş görenleri ile mevcut sorunu ekip üyeleri ile paylaşır. Kendisi görüş alışverişinde bulunmayıp sorununun yönlendirmesini üstlenmektedir. İş görenler alınması beklenen karara tam bir şekilde katılım göstererek çözüm konusunda birlikte hareket ederler.

Vroom ve Yetton'un geliştirmiş olduğu kuram sonraki yıllarda yapılan çalışmaların sonuçlarında desteklenmiş ve geliştirilmiştir (1,8,10,23). Ayrıca Vroom ve Yetton sonraki yıllarda kendi teorilerini gözden geçirerek eklemeler yapmışlardır. Ancak teori yapılmış olan bazı çalışmaların sonuçlarında en etkili karar alma seçeneğinin belirlenmesinde bazı belirsizliklere neden oluşu, liderin kişisel özelliklerinin ve iş görenlerin verdiği geri bildirimleri yeterince önem vermemesi gibi konularda eleştirilmiştir. Bu tür olumsuz durumlara rağmen; teori liderlik sürecinde kararların alınmasında, iş görenlerin alınan kararlara katılması ile farklı bir bakış açısı ve önemli ölçüde katkı sağladığı söylenebilir (1,3,10,35,38).

1.3. GÜNÜMÜZDE ÖNE ÇIKAN LİDERLİK STİLLERİ

Liderlerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları ve mevcut konumlarında başarıları, etkiledikleri ekip üyelerinin başarısını da katkıda bulunmuştur (1,2,3,15,36,38). Uygun bir liderlik davranışının belirlenmesi hem bireysel hem de kurumsal hedeflere ulaşılmasını sağlar (4,10). Liderlerin davranış tarzları üzerine literatürde geniş bir araştırma yapılmıştır. Yönetim literatürü incelendiğinde, lider davranış tarzları; “otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüştürücü, karizmatik, etkileşimli (transaksiyonel) ve dönüştürücü liderlik olarak ifade edilebilir. Şimdi bu liderlik tarzlarını sırasıyla inceleyelim.

1.3.1. Serbesti Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik

Serbesti bırakıcı olan liderler, önemli konular ile ilgili düşüncelerini dile getirmeden eyleme geçmeyi düşünmezler, kararların uygulanmasında veya ertelenmesinde başarısızdırlar, geri bildirimde bulunmazlar ve sorumluluk almayarak var olan baskın yönetimin devam etmesine müsaade ederler (23). Bu tarzdaki liderlik yaklaşımlarında liderlikten kaçınılmaktadır. Bu tip lider makamında bekleyen mümkün olduğu sürece de öğrenci ve iş görenler ile görüşen, çalışanların ihtiyaçları ve öğrencilerin gelişim süreçleri ile ilgilenmeyen ve mevcut durumun değişmesine izin veren bir yönetici profili sergilemektedir (2,3,23).

Serbest bırakıcı liderlik tarzında lider, yönetim sürecine ihtiyaç duyulmayan izleyicileri kendileri ile baş başa bırakan ve her izleyicinin sahip olduğu kaynaklar doğrultusunda, plan ve program yapmalarına imkân tanıyan davranış sergilerler. Diğer bir deyişle, tam serbeste imkân veren liderler, mevcut yetkilerini kullanmamakta ve yetki kullanma haklarını iş görenlere bırakmaktadırlar (23,28). Liderlerin temel görevi kaynak oluşturmaktır. Lider kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda düşüncesini dile getirmekte ama görüşleri izleyiciler tarafından bağlayıcı nitelikte olmamaktadır (8,23). “Tam serbesti tanıyan liderlik” yaklaşımını “etkileşimli olmayan tam serbesti tanıyan liderlik” olarak tariflemişlerdir. Bu doğrultu da tam serbesti tanıyan liderlik tarzında lider olan kişi, karar verme sürecinden uzaklaşmakta, kendi başına alabileceği sorumluluklardan geri çekinmekte

ve otoritesini kullanmaz. Tam serbesti tanıyan liderlik genellikle oldukça etkisiz ve pasif bir liderlik tarzı olarak benimsenmektedir. Yani tam serbesti tanıyan liderlik, izleyiciler ve görevlerle ilgili “pasif bir kayıtsızlık”ı yansıtır ve “etkili bir liderliğin yokluğu” olarak ifade edilir (26). İzleyiciler kendilerini geliştirerek sorunlar ile baş edilme sürecinde en iyi çözüm yolunu bulmaya çalışırlar. Gerekli gördüklerinde birey istediği kişilerle bir ekip oluşturarak sorunların çözülmesini, yeni fikirlerin denenmesini ve kişinin kendisi için en uygun kararları uygulayabilmesini sağlamaktadır (1,3,23). Liderlik yaklaşımının en zayıf yönü lider olan kişinin otoritesi ortadan kalktığı zaman ekip üyeleri içerisinde kargaşa ortamının ortaya çıkmasıdır (3,8,23).

Serbest bırakıcı liderlik güvene dayanır. Serbest bırakıcı liderliğin lideri sorumluluklardan vazgeçmekte ve karar vermekten kaçınmaktadır. Özellikle, bu tür liderler karar alma yetkilerini yöneticilere ve çalışanlara verir. Bu tür liderlik, çalışanlar kendi alanlarında uzman olduğunda kabul edilebilir. Bazı araştırma çalışmaları, organizasyondaki başarısızlık liderliğinin liderlerde olumsuz sonuçlara ve strese yol açabileceğini belirtmişlerdir. Yang ve arkadaşlarına göre (2015) bu tip liderler, dönüşümlü liderlerin özelliklerine aykırı olan, strateji odaklı olmayan pasif liderlerdir. Bu tür liderlik, astları üzerinde doğrudan kontrol sahibi olmamaktadır. Ekipteki kişilerin çoğunun deneyimli bireyler olması gerekmektedir. Dolayısıyla, çoğu çalışılan birimde katı kontrol ve denetim gerektirmez. Dahası ise bu tür liderler, iş görenlerinin başarılı ekip çalışmasının temel bir unsuru olarak görülen sürekli geri bildirimlerini sağlamazlar. Liderliğin sağladığı bazı dezavantajlar nedeniyle, ekip üyeleri arasında iletişim eksikliği ve bazı görevlerin iyileştirilmesi için geri bildirimden yoksun olabilir (1,2,3,23).

Serbest bırakıcı liderliğe sahip olan liderler pasif olduklarından, çalışanların sorunlarını çözmekten uzak durmaktadırlar. Bu nedenle, iş görenler arasında oluşan ihtilaflarda önemli kararlar alma konusunda tam yetki sahibidir. Bu bağlamda, Serbest bırakıcı liderliğin rol çatışmasını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. İş görenler kendi alanlarında uzman olduğunda serbest bırakıcı lider olan kişi daha etkili olması, astların görevlerini yanlış anlayabilir ve rol belirsizliğine yol açabilen yanlış

kararlar alınmasına neden olabilir. Bu nedenle, kurumda serbest bırakıcı liderlik tipinin kullanılması organizasyondaki rollerin belirsizliği ve yanlış yorumlanmasındaki liderin mevcut rolün artmasına katkıda bulunacaktır. İş gereksinimlerini ve sorumluluklarını anlayan liderler, astların rol çatışmalarıyla daha az ilgilenmektedirler ve bu şekilde astların sorumlulukları tam olarak yerine getirilmelerinde destek olmaktadır. Görevler verildiğinde, astların sorumlulukları yerine getirme sürecinde daha az belirsizlik vardır. Dolayısıyla, belirsizlik az olduğunda, iş görenlerdeki performans seviyesinin artması daha olasıdır. Astların performansını artırmak için rol belirsizliğinin önlenmesi gerektiği belirlenmiştir. Ayrıca, iş görenlerin belirli rol ve sorumluluklarının farkında olduklarında daha etkin bir şekilde görevlerini yerine getirdiklerini bildirilmektedir (2,3,8,23).

Otokratik, demokratik ve serbest tanıyan lider tipinin her birinin kendine ait özellikleri bulunmaktadır. Bu üç liderlik tiplerinin genel karakteristikleri özetlenerek, aralarında bir mukayese yapılacak olursa otokratik liderlik tipinde yetki ve gücün tamamının yöneticide olduğu, çalışanların özgürlüğüne bir sınırlama olduğu görülürken, demokratik lider tipinde otorite liderde olmasına karşın çalışanların da nispeten rahat oldukları görülmektedir. Serbest bırakıcı liderlikte ise çalışanların özgürlük alanı diğer liderlik davranış tiplerinin uygulandığı örgütlere göre çok fazla genişlemiştir (1,3,23). Bu tip liderlikte otoritenin liderde olmadığı söylenebilir.

1.3.2. Otokratik Lider

Geçmişten günümüze kadar süregelen ve gündelik hayatta sık karşılaşılabilen bir liderlik tarzı yaklaşımıdır. Bu tarz liderlik davranışlarında yönetme süreci ve karar alma yetkisi sadece otokratik lidere ait olmaktadır. Otokrasi ve bürokrasinin olduğu toplumlarda ekip üyelerinin beklentilerine göre hareket edebilmesi, liderin bağımsız rol ve fonksiyonlarını yerine getirebilmesi, güven vermesi, etkin ve hızlı karar verme süreçleri gibi olumlu yanları ile beraber liderin aşırı derecede bencil davranışlar sergilemesine, ekip üyelerine yeterince söz hakkı vermeyişine bağlı iş görenlerde; iş

doyumunu, motivasyon ve yaratıcı fikirlerin azalmasına neden olmaktadır. Bu tip lider tipi, ekip üyelerinin diğer paydaşların görüş ve düşünceleri alınmamakla birlikte karar almada kendine başına hareket etmektedir. Bu anlayıştaki lider kısa vade de olumlu sonuçlar alınmaya çalışılsa bile uzun vadede ekip içerisindeki etkililik bakımından doğru bir liderlik tarzı olmadığı belirtilmektedir (8,23,28,29,40). Otoriter tarzı benimseyen liderler, gücün kaynağı olarak gördükleri mekanizmalar ödül, ceza ve yasadan oluşmaktadır. Bu tarz liderler, görev odaklıdır. Ancak, ekip birlikteliği yeterince iyi olmadığı için iş verimliliği düşük düzeydedir. Örgüt ikliminin kötü olması örgüt içi iletişimin istenilen düzeyde sağlanamamasından ve tüm yetkilerin tek elde toplanmış olmasından kaynaklandığı söylenebilir (28,29,31,40).

Otokratik liderlik tarihsel olarak konsantrasyon gücü anlamına gelmekle birlikte, otokratik lider hala faaliyet göstermek için etraflarında çevreleyen bir güç yapısına ihtiyaç duyar. Genel olarak, tarih boyunca temel öncül, otokratik liderliğin karar verme bakımından astlardan gelen girdilerin olmamasına dayandığını göstermiştir.

Lider, son çağrıdan sorumlu olanıdır, ancak uzmandan dışarıdan görüşlerini duymuş ve hatta astlarının ne isteyebileceğini düşünmüş olabilir. Otokratik liderliğin tarihsel süreci ele alındığı zaman, kontrolün statükonun hayatta kalması için hayati önem taşıdığı ve karar vermenin hızlı olması gerektiği durumlarda ortaya çıktığını görebilirsiniz. Bu nedenle liderlerin ekibin diğer rakip ekiplere karşı başarısını sağlamalarına yardımcı olması nedeniyle otokratik liderliğe başvurmaları şaşırtıcı değildir.

Liderlik tarzı hızlı ve acil karar vermeyi gerektiren durumlara uygundur. Modern bağlamda ve örnek, kötü performans gösteren bir işletme olacaktır ve performansı, işletmenin ayakta kalabilmesi için acil bir değişiklik gerektirmektedir. Liderlik tarzı karar verememe veya açık bir prosedür süreci uygulamama durumunun daha fazla sorun yaratabileceği ve hatta insanları tehlikeye sokabileceği durumlara uyar. Bunun en açık örnekleri askeri, polis ve itfaiye hizmetleridir, ancak sağlık veya imalat gibi durumlardan da faydalanabilir. Liderlik tarzı, grubun deneyimsiz

insanlarla dolu olduğu ve / veya grubun motivasyon seviyesinin aşırı derecede zayıf olduğu durumlarda kullanılabilir. Örneğin, bir işletme aynı anda çok sayıda deneyimsiz personeli işe alırsa, otokratik bir model sürecin hızıyla başlamasına yardımcı olabilir ve personelin süreç boyunca yönlendirilmesini sağlayabilir (8,23,29,31,33,40).

Otokratik liderlik stili, McGregor'un X teorisindeki varsayımlara dayanmaktadır. Teori, insanların neden yaptıkları gibi davrandıklarını ve belirli bir şekilde hareket ettikleri takdirde, onlar için ne tür bir liderlik tarzının yararlı olacağını açıklamaktadır. Sosyal psikolog, 1960'larda insan motivasyonu ve yönetimi üzerine çalışmalar yaparak, iki farklı teori geliştirmiştir. McGregor'un bulgularına göre, liderler yönetim tarzlarını, ekibin nasıl motive edilebileceğini düşündükleri varsayımlarına ve inançlarına dayandırır. Lider takımın motive olmadığını ve işin tadını çıkarmadığını varsayarsa, lider otoriter veya otokratik bir tarz benimseyecektir. McGregor X teorisi yönetim tarzı türünü eleştirirken bununla birlikte alt tiplerinin de var olduğunu ve bazı ortamların başarılı olmak için otokratik bir liderlik tarzı gerektireceğini kabul etmiştir. Örneğin, liderlik tarzının büyük ölçekli üretim gerektiren veya bir dizi nitelikli iş görenlerin bulunduğu ortamlarda iyi çalışacağını öne sürmüştür. Bu nedenle teori, otokratik liderlik tarzına ve belirli ortamlara uygunluğuna yakından uyumludur. Eğer iş görenler motive olmazlarsa, prosedürden emin değillerse, lider karar alma konusunda kontrolü ele almalı ve belirli hedeflere ulaşmak için astları denetlemekten sorumlu olmalıdır (8,23,29,32,40).

Otokratik liderlik, liderlik tarzını yönlendiren dört temel özelliğe dayanmaktadır. Bunlar;

- Astlarından gelen sınırlı bir girdi veya girdinin olmaması,
- Lider tüm kararları tek başına alması.
- Lider, ekibin hedeflere ulaşmak için kullandığı kural, yöntem ve süreçlerden sorumlu olması.
- Grubun önemli görevlere ve kararlara katılımının az veya hiç olmaması

Birincisi, karar vermede girdi eksikliği olması liderin, ekip ve üyelerini dahil etseler bile kararlar alındığında, astlarına mutlaka danışmayacağı anlamına gelir. Lider farklı seçenekleri göz önünde bulunduracak ve kararları kendi anlayış ve kararlarına dayanarak alacaktır. Örneğin, bir iş ortamında, çalışma saatlerini değiştirme kararı, grup tarafından ne istediklerine karar vermek yerine lider tarafından verilecektir. Bu durumun, liderin kararlar alırken girdi talep etmeyeceği veya grubun refahını göz önünde bulundurmayacağı anlamına gelmemesi şarttır (8,23,40).

İkincisi, otokratik liderlik, lidere ekibin nasıl işlediğine karar vermede muazzam miktarda güç verir ancak bu aynı zamanda sorumluluk ve hesap verebilirliğin artırılması anlamına gelir. Lider, ekibin çalışıp hedeflerine ulaşmak için kullandığı tüm kural ve prosedürlerle sistemi oluşturması gerekecektir. Bu durum işe yaramazsa, suç kolayca liderin omuzlarına düşebilir ve bu nedenle lider vizyonunu dikkatle uygulamak zorundadır (23,29,40).

Astları, üzerlerine baskı yapan ve liderleri günlük aktivitelere son derece dahil eden liderler tarafından yakından izlenecek. Fakat 'X' Teori'sinin varsayımlarının gösterdiği gibi, otokratik liderlik operasyonel süreçte uygulanan güçlü bir ödül yapısı gerektirir. Astların sadece otokratik modelde bir ödül almadan çalışması beklenmiyor, yani işçi zihniyetiyle karıştırılmaması gerekiyor. Sistem oldukça katı olsa da, çalışanların motive olmalarını sağlamak için bir fayda dengesi gerektiriyor. Otokratik liderlikte, bu yararların, karar verme veya liderliğe katılma becerisinden ziyade, parasal veya diğer benzer avantajlar olma olasılığı daha yüksektir (29,32,40).

Otokratik liderlik farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bu nedenle tamamen katı değildir ve farklı durumlar organizasyonun ve liderin stili nasıl uyguladığını etkileyebilir. Bunlar;

- Otokratik liderliği yönetmek
- İzin verilen otokratik liderlik

- Paternalistik otokratik liderlik

Bu üç farklı liderlik tarzı otokratik stilin temel özelliklerini göstermeye devam ederken, karar alma sürecinde esnekliğe yaklaşımda biraz farklı yollar kullanma eğilimindedir.

Gerçek dünyadan örnekler açısından, yönlendirici otokratik liderlik, ordu gibi ortamlarda belirgindir. Bu durumlar, görevleri tamamlamada hiçbir noktada hata yapılmamasını sağlamak için astların izlendiği nispeten katı bir liderlik tarzı gerektirir. Öte yandan, izin verilen otokratik liderlik, film gibi endüstrilere fayda sağlayabilir. Yönetmen nihai kararları veren kişi olabilirken, oyuncular kendi sezgiselliğini ve yaratıcılığını genellikle yönetmenin istediği sahneleri oluşturmak için kullanabilirler. Son olarak, paternalistik otokratik liderlik, ameliyathane gibi çevreye fayda sağlayabilir. Cerrah, astların refahını dengelemelidir, çünkü insanlar kendilerini istikrarlı ya da zorlu hissetmiyorlarsa, tüm operasyonun yanlış gitmesini tehlikeye atabilirler. Bu tür bir otokratik tarzda kararlar, operasyonel hedeflerin yanı sıra, görevleri yerine getiren insanların duygusal refahı göz önüne alınarak verilir (29,32,40).

Otokratik liderler karar vermeden ve kuruluşun veya ekibin genel operasyonel süreçlerinden sorumlu olduklarından, yüksek düzeyde uzmanlığa sahip olmaları gerekir. Lider, doğru yönde aldığından emin olmak için endüstri ve organizasyon hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Uzmanlık sadece otokratik liderin doğru sonuçları almasını garanti etmekle kalmaz, aynı zamanda astlarla destek ve güven kazanmaya yardımcı olur. Eğer astları yetenekli ve yetenekli bir kişi tarafından yönlendirildiklerini hissediyorlarsa, daha rahat ve takip etmek için motive olacaklar. Alanında çok deneyimli ve bilgili olduklarını düşünüyorsanız, otoriteyle bir kişiyi sorgulamaya başlamak yaygın değildir. Uzmanlık, tecrübe yoluyla, en azından birçok şekilde kazanılabilir. Bir lider, organizasyonun farklı seviyelerini iyi bir şekilde anlamalı ve farklı parçaların nasıl işlediğini anlamalıdır. Bu nedenle, bu farklı rolleri deneyimlemek ve neleri içerdiklerini anlamak uzmanlık ve bilgi birikimine yardımcı olacaktır. Otokratik liderler kararlardan sorumluyken, diğer

fikirleri dinlemek veya söz konusu konular hakkında daha fazla şey okumak anlayışınızı genişletecek ve bu önemli kararları vermeyi kolaylaştıracaktır (29,32,40).

Otokratik liderler her şeyden sorumludur ve bu sorumluluk yükü, liderin bu sorumluluğu üstlenmeye ve onu taşımaya hazır olması gerektiği anlamına gelir. Kararların ağırlığı lider için kolay değil. Sorumlu liderler, kendi eylemleri ve kararlarından sorumlu oldukları için güvenilir olabilecek liderlerdir. Bu, otokratik bir liderin astlardan güven ve saygı kazanabilmesi ve ekibin geri kalanı için motivasyonel bir örnek oluşturmasına yardımcı olabilesinin bir başka yoludur. Bir lider sorumlu davranışı, yalnızca vaatlerine bağlı kalarak sergileyebilir. Bir şey yapmak için bir söz verdiyseniz, o zaman yapmalısınız. Sorumlu davranış aynı zamanda otokratik bir liderlik gibi tutarlılık gerektirir. Otokratik liderlik tuhaf değişikliklere izin vermez, ancak dikkatlice düşünülmüş ve iyi analiz edilmiş eylemlere izin verir. Son olarak, bir lider olarak, sorumlu olmalısınız ve suçu başkalarına vermekten kaçınmalısınız. Ödüllendirme ve cezalandırma gücünü kullanarak kararlarını zorla kabul ettirirler; katı, dominant, kendinden emin özellikler taşırlar ve her zaman dikkatin odağındadırlar. Otokratik liderler kendi çalışanlarını tembel, sorumluluktan hoşlanmayan, yol gösterilmeyi tercih eden kişiler olarak düşünürler. (8,23,32,40).

1.3.3. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik grup katılımı, tartışma ve lider tarafından teşvik edilen kararları vurgular. Ekip üyelerine kararlarda ses vererek, demokratik liderler örgütsel esneklik ve sorumluluk geliştirir ve yeni fikirler üretmelerine yardımcı olur. Ekip üyelerinin görüşlerini dinleyerek liderler hangi kararı vereceğini öğrenir. Demokratik liderlik tarzı karşılıklı saygıya dayanıyor. Genellikle katılımcı liderlerle birleştirilir, çünkü liderler ve rehberlik ettikleri kişiler arasında işbirliği gerektirir. Demokratik / katılımcı liderlik tarzı liderlere ve çalışanlarına büyük sorumluluk yüklemektedir. Bu, özel kuruluşlardan devlet kurumlarına ve eğitim kurumlarına ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara kadar tüm kuruluşlar için geçerlidir (20,30,35,36,37,38).

Demokratik liderliğin en net tanımlarından biri John Gastil tarafından yapılmıştır. 1994 yılında İnsan İlişkileri dergisi için "Demokratik Liderliğin Tanımı ve Gösterimi" adlı makalesi özel sektör ve serbest piyasa ile ilgili olmaya devam etmektedir. Penn Eyalet Üniversitesi'nde profesör olan Gastil, jüri seçimi ve müzakere sürecine demokratik katılım hakkında kapsamlı bir şekilde yazmıştır. Demokratik liderlik tanımı, kavramsal olarak otorite konumlarından farklı olduğunu açıklar. Gastil'in demokratik liderlik tanımı: "Üyeliğe sorumluluk dağıtmak, grup üyelerini güçlendirmek ve grubun karar alma sürecine yardımcı olmak" diye tanımlamaktadır (20,30,35,36,37,38).

Demokratik liderlik tarzı her zaman katılımcı karar vermeyi içerir. Çalışanları organizasyonları yönetmede güçlü bir el edinmeye teşvik eder. 1930'lu ve 40'lı yıllara dayanıyor. Davranış araştırmacısı Kurt Lewin, örgütlerde demokratik / katılımcı liderlik tarzının değerini belirlemeye yardımcı olan çalışmalara öncülük etti. "Liderlik ve Grup Hayatı" nda Lewin ve meslektaşları Ronald Lippitt ve Ralph K. White, üç ana liderlik tarzı olarak demokratik, laissez-faire ve otokratik olarak bahsetmiştir. İş liderleri ve çalışanları ile yapılan görüşmelere dayanarak, Lewin, Lippitt ve White, demokratik liderlik tarzının astlar arasında en popüler olduğu sonucuna vardı. Başarılı demokratik liderler, otokratik ve laissez-faire liderlerinden iki önemli şekilde farklılık gösterir.

- Otokratların aksine, demokratik liderler, kendilerine rapor eden kişilerin derinlemesine deneyime sahip olmalarını ve özgüven sergilemelerini bekler.

Uzmanlara yetki veren laissez-faire tarzının aksine, demokratik liderler karar alma sürecine dahil oluyor (20,37,38,39).

Demokratik / katılımcı liderlerin büyük sorumlulukları var. Demokratik tarzı birleştiren kuruluşların, pusulalarını kaybettiklerinde işbirlikçi ekipleri nasıl tuzağa düşüreceklerini engellemekten kaçınmayı bilen güçlü liderlere hala ihtiyacı var. Demokratik / katılımcı liderlik tarzı, laissez-faire liderliği ile bazı benzerliklere sahiptir, ancak aynı zamanda önemli farklılıklar da vardır. Laissez-faire liderleri,

subayların görevlerini ve projelerini nasıl tamamlayacaklarına karar vermesine izin verir, ancak kurum çapında kararlar almamalarını sağlar. Katılımcı liderlik, sadece astların yorumlarını, fikirlerini ve önerilerini kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda karar ve stratejiler konusundaki girdilerini de teşvik eder. Bu tarzların her ikisi de, yetenekli, eğitimli ve deneyimli çalışanlara sahip liderlere bağlıdır. Yine de, tarih boyunca belirtilen demokratik / katılımcı liderlerin çoğu, personellerini büyük ve küçük kararlarla ilgili tartışmalara katılmaya teşvik ettikleri için başarılı olmuşlardır (26,30,35,38).

Teoride, demokratik liderliğin avantajları astlarına açıktır. Çoğu insan, düşünceli tartışmayı teşvik eden ve işbirlikçi süreçleri ödüllendiren liderlik yapısı içerisinde çalışmayı tercih eder. Yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri, müteveli heyetleri ve yatırımcıların üretkenlik odaklı beklentileri var. Onlar için, katılımcı liderlik tarzı uygunsuz görünebilir. İç süreçlerin çok odaklandığı, sıkı kontrol altına alındığı ve çoğu zaman mükemmelleştirildiği bazı şirket ve kuruluşlarda, otokratik gibi diğer liderlik stilleri daha uygun. Şirketleri ve kurumları içindeki çalışma grupları için en iyi stili belirlemek liderlerin görevidir (20,26 35,36,39).

Çalışanlar, iş tatmini ve güçlenme hissini arttırdı. İlişkiler, işgücü ve yönetim arasındaki karşılıklı güven üzerine kuruludur. Devamsızlık, performans konusunda daha güçlü bir bağlılığa sahip çalışanlar arasında daha düşüktür. Verimlilik, girdi odaklı çözümler merkezli işgücünün bir sonucu olarak artar. Ekip işbirliği ile çalışanlar arasında yaratıcılık ve yenilikçilik artıyor. Ayrıca liderler, astların uzmanlığına ve deneyimine aşırı bağımlı hale gelebilir. İşbirliği, anlaşmada bulunmayan insanlardan girdi almak için değerli zaman alabilir. Hızlı, keskin kararlar zor ve hatta imkansız olabilir. Yanlış biçimlendirilmiş veya doğru veri eksikliği olan kişilerin mutabakatına güvenmek pahalıya mal olabilir. Liderler, işbirlikçi ekiplerde uzmanların denetlenmesi zorluğuyla karşı karşıya kalabilmektedir. Demokratik / katılımcı liderler kendine güveniyorlar, ancak aynı zamanda pragmatik olmaktadır. Kendilerini gerçekçi hedefler belirleyen ve onlara ulaşan benzer düşünceli insanlarla çevreler.

"Değişiminizi eğitin" aksiyonu, demokratik liderlik tarzına en iyi şekilde uygulanabilir. Etkili demokratik liderler, personelinin onlarsız iyi işlediği görülmektedir (35,36,39).

Demokratik liderler 'Eğer insanlara yetişkin kişiler olarak davranırsanız onlarda size yetişkin insanlar gibi davranırlar' görüşünü benimserler. Demokratik liderlik tarzında çalışanlar mesleki ve kişisel olarak olgunlaşırlar ve yanlışlarını öğrenme konusunda liderden yardım alırlar. Bu liderlik davranışının yüksek üretkenliğe yol açmadığı, ancak iş doyumunu artırdığı saptanmıştır. Demokratik liderliğin yararı, liderin izleyenlerini kurumun sorunları, amaçları ve gereksinimleri hakkında bilgilendirmesi ve değişime direnci önemli ölçüde azaltmasıdır (8,35,36,37,38).

1.3.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kuramı 1980'li yıllardan sonra yeni liderlik kuramlarının önemli bir temsilcisi durumuna gelmiş ve bu liderlik kuramı üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda dönüşümcü liderlerin davranışsal yönleri, astlar üzerindeki ve örgütler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin nasıl oluştuğu, dönüşümcü liderlerin ne tür davranışlarda bulunduğu ve vizyon gelişimini nasıl gerçekleştirdiği inceleme konusu olmuştur (1,3,8,29,34). "Leithwood tarafından yapılan çalışmaya göre dönüşümcü liderlik, insanların misyon ve vizyonlarının güncel hale getirilmesi, sorumluluklarının yenilenmesi ve hedefe ulaşılabilmesi mevcut sistemin tekrar yapılandırılmasıdır" (1,3,8,28,34). Ackoff tarafından yapılan dönüşümcü liderlik tanımında ise ekip üyeleri içerisinde, ideal bir durum oluşması sürecinde bir vizyonun belirlenmesini sağlayabilen yönetici bir liderin olmasıdır. Vizyon, bir lider olabilecek kişi de olması beklenen bir özellik olup farklı ve daha iyi bir durumu ulaşabilme hayalini gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanabilir" (1,3,8,28). "Bass ise dönüşümcü liderliği, izleyicileri yenilikçi fikirler geliştirmeleri doğrultusunda destekleyen, hayranlık uyandırıcı bir şekilde onlarda sadakat ve kimlik duygusu oluşturan, izleyicilerine ilham verici ve ilgi uyandıran bir vizyon sunan, her bir izleyicisinin ihtiyaçlarının farkında olan ve onları dinleyen aynı zamanda onlara koçluk yapan kişidir" şeklinde tanımlamaktadır(21,8,29).

Dönüşümcü liderlik tarzına göre lider, izleyicilerinin gereksinimlerini, inanç ve tutumları ile değer yargılarını değiştirebilen kimsedir. Dönüşümcü lider, ekip üyeleri için değişim ve yenilenmenin gerçekleştirilmesinde üstün performansa sergileyebilen kişi olarak kabul edilmektedir. Bu da ancak liderin vizyon sahibi olmasının yanında bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkün olabilmektedir (23,25,28). Ayrıca dönüşümcü liderliğin etkileşimci, düzeltici ya da tam serbesti tanıyan liderlik tarzına göre izleyicileri daha yüksek performansa ulaşmak için motive etmede daha etkili bir liderlik tarzı olduğu yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır (3,8,28).

Liderlik, çalışma ortamını ve çalışanların çalışmalarını algılama şeklini etkileyen kritik bir bileşendir. Özellikle, entelektüel stimülasyon ve bireysel düşünce gibi dönüşümsel liderlik davranışları, yüksek düzeyde işe bağlılığı teşvik eden ve takipçilerin iç motivasyonunu artıran destekleyici bir organizasyonel iklim sağlayabilir. Ayrıca, net beklentiler belirleyen, çalışanlarını iyi performans için öven, adil olan ve çalışanlarla ilgilenen dönüşümlü liderler, bir kişinin işine ve psikolojik güvenliğine bağlılık duygularını sağlamada rol oynayabilir. Dönüşümsel liderlik örgütsel değişimi ve yeniliği teşvik eder ve bu tür liderler net bir vizyon oluşturur, takipçilere ilham verir ve güven yaratır. Bu nedenle, astlar örgütsel etkinliği arttıracak ve gelişmiş performansa ulaşacak şekilde kendi beklentilerinin ötesinde hareket etme eğilimindedir. Dönüşümcü liderler takipçilerinde değişiklikler üretir, örgütsel hedefleri göz önünde bulundurarak kişisel çıkarlarının ötesine geçmelerini ve farklı bakış açılarından düşünmelerini sağlar. Buna karşılık, işlemsel liderlik, istisnai durumlarda koşullu ödül ve yönetimi gerektirir (1,8,9,29,33,34).

House (1971) ve Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990)'ın çalışmalarından uyarlanan Rafferty ve Griffin (2004) tarafından yapılan analiz, ilham verici iletişim, entelektüel teşvik, destekleyici liderlik, kişisel tanınma ve vizyon gibi dönüşümsel liderliğin beş özelliğini tanımlar. İlham verici iletişim, takipçileri motive eden ve güven inşa eden olumlu ve teşvik edici tartışmaların kullanılması anlamına gelir. Entelektüel teşvik, liderler eski varsayımları sorguladığında ve çalışanları daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarını düşünerek, sorunları yeniden tanımlamaları ve farklı bir şekilde karşı karşıya getirmeleri için teşvik etmeleri durumunda ortaya çıkar. Bu

boyut kuruluş içindeki çalışanların geliştirilmesine yardımcı olur. Destekleyici liderlik, liderin astlarına yönelik endişelerini dile getirmesi, takipçilerinin kişisel ve mesleki gelişimlerine ilişkin bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, kişiselleştirilmiş destek sağlaması ve mentor olarak hareket etmesi durumunda oluşur. Kişisel tanıma, iş başarısı için övgü anlamına gelir ve liderin takipçilerin çabalarını kabul ettiği zaman gösterilir. Vizyon umut verici bir gelecek öngören, örnek olarak liderlik eden ve net hedefler ve yüksek performans standartları belirleyen liderleri kapsar. (1,5,9,28,29,33).

Bu boyutlar, yöneticilerin daha ulaşılabilir olduğu küçük organizasyonlarda güçlendirici yapıların yaratılmasında esastır, çünkü dönüşümsel liderlik, ilham veren, teşvik eden, destekleyen ve tanıyarak öğrenme ortamı sağlar. Örneğin, ilham verici iletişim yoluyla, dönüşümcü liderler anlamlılık sağlar ve bir coşku duygusu geliştirir. Fikri teşvik, çalışanların eleştirel düşünme, problem çözme ve öğrenme ve gelişme fırsatlarını destekleyen karar alma sürecine katılımını artırır. Yapısal güçlendirmeyi destekleyen uygulamalar ve çalışma koşulları, çalışanlarına çalışmalarını üzerinde kontrol sağlayarak daha fazla özerklik ve katılım sağlar (3,8,9,28).

1.3.5. Karizmatik Liderlik

Robert Evi'nin (1977) karizmatik liderlik ile ilgili karizma yapısına olan ilgisini yeniden oluşturmuştur. O zamanlar biriken büyük araştırma grubuna rağmen, bilim insanları kavramı tanımlamakta zorlandılar ve bu belirsizlik liderliği anlamadaki faydası hakkında sorulara yol açtı. Karizma üzerine yapılan son teorik çalışma, yapıyı açıkça tanımlamaya, referanslardan etkilerine ayırmaya veya örnek davranışlara ve lider davranışı açısından çerçevelemeye odaklanmıştır. Bununla birlikte, ilave bir zorluk devam etmektedir; karizma, birçok bileşenden veya boyuttan oluşan bir yapı olarak ele alınmıştır, ancak bu öğelerin karizmatik etkiler üretmek için nasıl birleştiğini veya bu parçalara neden “karizma etiketli üniter bir kavram olarak muamele edilmesi gerektiğini” açıklayan temel bir model geliştirmeye odaklanmamıştır (7,8,16,18).

Karizmatik liderlik modeli, karizmatik ilişkinin beş ayrı aşamadan oluşan dairesel bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. İlk aşamada, liderler takipçilerinde duygu uyandırmaya yönelik davranışlarda bulunurlar. İkinci aşamada, ilişkili hedefler ve eylem eğilimleri ile birlikte takipçilerde duygu üretilir. Üçüncü aşamada, liderler eylemde bulunmak için takipçilerde ortaya çıkardıkları duyguları yönlendirmeye yönelik davranışlarda bulunurlar. Dördüncü aşamada takipçiler hareket eder ve beşinci aşamada bu eylemler ya başarı ya da başarısızlıkla sonuçlanır. EC modeli aynı zamanda döngüde karşılıklı moderasyon etkileri olduğunu gösterir; İkinci aşamada takipçilerde ortaya çıkan duygular, liderlerin takipçilerin davranışları üzerine kanalize etme davranışlarının başarısını azaltma potansiyeline sahiptir. Beşinci aşamadaki eylemin başarısı veya başarısızlığı ve sonuçta ortaya çıkan sonuçlar, liderlerin duygularını ortaya çıkarma davranışlarının gelecekteki etkinliğini, takipçi duygularını ortaya çıkarma konusunda ılımlılaştırma yeteneğine sahiptir. En geniş seviyede EC modeli bir geri besleme döngüsü olarak tanımlanabilir; Liderlerin duyguları ortaya çıkarmasındaki başarısı, takipçilerinin harekete uygun şekilde motive edilmelerini daha muhtemel kılar. Bu eylemler başarılı olursa, takipçilerin yaşadığı ödül hissi liderin duyguları uyandırmaya devam etmesini sağlar. Bunun gibi duygu odaklı bir geri besleme döngüsünün, takipçilerin beklentilerin ötesine geçmesine ilham verebileceğini hayal etmek zor değildir. Ve lider bakış açısına göre, liderlerin başarılı bir şekilde kanalize edildikleri sürece sürekli olarak tekrar ziyaret edilebilecekleri derin bir duygusal motivasyona girmelerini sağlayan altın bir bilet olabilir. Bu eylemler başarılı olursa, takipçilerin yaşadığı ödül hissi liderin duyguları uyandırmaya devam etmesini sağlar. Bunun gibi duygu odaklı bir geri besleme döngüsünün, takipçilerin beklentilerin ötesine geçmesine ilham verebileceğini hayal etmek zor değildir. Ve lider bakış açısına göre, liderlerin başarılı bir şekilde kanalize edildikleri sürece sürekli olarak tekrar ziyaret edilebilecekleri derin bir duygusal motivasyona girmelerini sağlayan altın bir bilet olabilir. Bu eylemler başarılı olursa, takipçilerin yaşadığı ödül hissi liderin duyguları uyandırmaya devam etmesini sağlar. Bunun gibi duygu odaklı bir geri besleme döngüsünün, takipçilerin beklentilerin ötesine geçmesine ilham verebileceğini hayal etmek zor değildir. (1,3,8,16,18).

Karizma üzerine yapılan son teorik çalışma, netlik sorununu çözmeye odaklanmıştır. Sinyalleşme teorisinin çıktıları bağlamında çerçeveleyen bir karizma tanımı geliştirmişlerdir. Geliştirilen tanımı, lider seçimini, lider adaylarının niteliklerini potansiyel takipçilere ve onları liderlik pozisyonlarına atayabilecek “seçicilere” işaret ettiği bir pazar olarak gören ekonomik bir dayanak üzerine kuruludur. Buna göre, karizma “değerler temelli, sembolik, duygu yüklü lider sinyalleri” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, karizmatik lider özelliklerini etkilerinden ayırır ve açıklık sorununu çözer. Ancak, yine de kavramsal olarak birbirinden ayrı olan çok sayıda unsurdan oluşur. Duygu yüklü sinyaller, değer temelli sinyallemeden farklıdır ve sırayla her ikisi de sembolizm kullanımından farklıdır. Bu öğelerin nasıl bir araya getirildiğini gösteren bir karizma modeli olmadan, bu niteliklerin karizmatik “kümenin” bir parçası olmasının sağlam bir nedeni olduğunu söylemeliyiz. İdeal olarak, bunu ele alan bir karizma modeli, karizmatik liderliğin çeşitli bileşenlerini bağımsız değişkenler olarak birleştirir ve onları birleştiren ve onları takip eden motivasyon gibi daha uzak sonuçlara bağlayan bir arabuluculuk süreci belirtir (3,4,8,16,18).

Karizmanın nitelikleri, liderlerin duygu ve uyarıcıların takipçilere aktarılmasının aracılık ettiği olumlu duygu göstergeleriyle ilişkilidir. Ek olarak, karizmatik liderlik ve duygular, çoklu bileşenleri içeren yapılar olarak kavramsal paralelleri paylaşır. Öfke ya da mutluluk gibi ayrık duygular, araştırmacılar tarafından sıklıkla, duyguları ortaya çıkaran çevrenin bilişsel değerlendirmelerini, duygunun fizyolojik ve psikolojik deneyimini ve bunun sonucunda ortaya çıkan eylem eğilimini içeren karmaşık süreçler olarak ele alınır. Bu, biliş ve motivasyondaki değişimleri içerir. Karizmatik liderlik üzerine yapılan araştırmalar, belirli duyguları ortaya çıkaran bilişsel değerlendirmelere paralel bazı lider nitelikler ve bu duyguların ortaya çıkan eylem eğilimlerini paralel hale getiren çeşitli karizmatik etkiler tanımlamıştır.

1.3.6. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Liderlik teorisinde, etkileşimci liderlik ve dönüşümsel liderlik iki tamamlayıcı bakış açısını temsil eder. Etkileşimci liderlik, takipçiyle lider arasındaki görevle ilgili

eylem ve ödül alışverişine odaklanır. Buna karşılık, dönüşümcü liderlik, takipçilerin ihtiyaçlarını organizasyonun (daha yüksek) görev ve hedefleriyle aynı hizaya getirerek bir insan odaklılık vurguluyor. Her ne kadar birkaç liderlik yaklaşımı genel olarak etkileşimci mi yoksa dönüşümsel olarak sınıflandırılabilirse de, takip edilecek görevlere mi yoksa bu görevleri gerçekleştirecek kişilere mi odaklanılacağına karar vermeye ilgili daha açık bir karar var. Yaklaşımların birçoğu, kalıcı örgütsel yapılarda nispeten istikrarlı lider-takipçi takımı yıldızlarının yaygın olduğu varsayımını paylaşmaktadır. Bu, liderliğin “ortaya çıkması” ve liderlik araştırmasında farklı zamansal sekansların tartışılmasıyla yansıtılmaktadır. Her ikisi de, kalıcı örgütlerde olduğu gibi ortak bir tarih ve gelecek anlamına gelir. Buna karşılık, geçici bir değişim ilişkisi, lider-izleyici ilişkilerinin temelini oluşturan sosyal ilişkilerin devamlılığını içermez. (1,6,8,33,35).

Hem etkileşimci hem de dönüşümsel liderlik, liderlik ve sosyal araştırmalardaki kavramlarla ilgili birkaç faktörden oluşur. Örneğin, işlem boyutu, yol-hedef teorisi ve dikey dyad teorisi ile ilgili faktörlerle görevlere odaklanır. Bu teorilerin altında yatan varsayım, takipçilerin yola koyulmaları için gerekli motivasyonu sağlayan bir dizi lider takipçisi pazarlığı ve borsalarıdır. Bunun aksine, dönüşümcü liderlik boyutu karizmatik liderlik, neo-karizmatik liderlik, ilham verici liderlik ve vizyoner liderlik gibi çeşitli insan odaklı faktörleri kapsar. Dönüşümcü liderlik teorisi, bir liderin kalıcı bir organizasyonda takipçilerinin değerleri, tutumları, algıları ve beklentilerinde olumlu değişiklikler sağlayabildiğini varsaymaktadır.

Etkileşimci liderler, takipçiler onlardan beklenenleri yaptığında ödüller verir ve beklendiği gibi davranmadıklarında onları cezalandırır. Araştırma sonuçları, etkileşimci liderlik davranışını oluşturan faktörler konusunda uyumsuzluk göstermektedir. Birkaç araştırmacı, daha önce Bass tarafından önerildiği gibi etkileşimci liderliği oluşturan faktörlerin ampirik çalışmalara yansıtılmadığını belirtmiştir. Bu düşünceleri ve geçici kuruluşların özelliklerini dikkate alarak, liderler ve takipçiler arasındaki aktif değişimleri tanımlayan iki etkileşimci liderlik faktörünü tanımlanmaktadır; Aktif bir yönetici, takipçilerin çalışma sapmalarını ve usulsüzlüklerini izleyen bir liderdir. Projelerde, aktif

yöneticiler projelerin planlanmasına ve projelerin gerçekleştirilmesini sağlamak için unsurların ve eylemlerin yapılandırılmasına odaklanır. Rutin organizasyonların rutinleri, süreçleri ve yapıları geçici organizasyonlarda bulunmadığından, liderler proje yönetimi standartlarını yerine alternatif olarak kullanır ve bunları aktif planlama ve yapılanma ile birleştirir. Ancak bu, takipçilerin onlardan ne beklediğini bildiklerini ve ulaşılacak mesajları ve hedefleri açıkça anladığını ifade eder. Geçici kuruluşların yetiştiriciliği, ideal durumda açıkça tanımlanmış ve verilen sorumluluklarla ayrıntılı bir proje planına karşılık gelen rutin olmayan bir amaçtır. Bu nedenle, etkileşimci liderliği bu ayarlar için özellikle uygun görünmektedir (1,6,8,28,30).

Bu durum kendi kendisini yönetebilme konusunda gelişmiş olan astlar için etkin bir yönetim şeklidir. Etkileşimci liderler, deneyimlenmiş olan özgün ve yararlı olduğuna inanılan uygulamaları sürdürülebilirlik konusunda oldukça çalışkandırlar. Etkileşimci liderlik, bir ekip üyelerinin hedeflerine ulaşabilmesinde engelleyici bir davranış şekli olarak görülmemeli ancak bu şekilde yönetilen örgütlerin başarı düzeyinde istenilen şekilde bir artış söz konusu olacağı kesinlikle unutulmamalıdır (1,3,8,30).

1.3.7. Dönüştürücü Liderlik

Çok sayıda çabaya rağmen, sürdürülebilir toplumlara ulaşmak, her düzeyde dönüştürücü değişim gerektirecek belirsiz bir hedef olmaya devam etmektedir. Bu tür bir değişimin bir organizasyonun başında başlaması gerekmele birlikte, başarısı etkin uygulamaya bağlıdır. Teknik kuruluşlar için, sürdürülebilirlik uygulaması büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarını ve kurumsal hedefleri karşılamaktan sorumlu olan birçok mühendislik ekibine dayanmaktadır. Sürdürülebilirliğe yönelik ortak bir vizyon bir örgütün yönetici liderliğini içermek zorunda olsa da, başarısı uygulama sistemindeki değişimlerden başlamak zorunda olan etkili uygulamaya dayanmaktadır (2,8,29,30,34).

Burns'ün oluşturduğu etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik davranışları, sonraki yıllarda çok sayıda araştırmacı tarafından çalışılmıştır. Bu konu ile ilgili en çok çalışma yapanlardan birisi olan Bass, Burns'un aksine bu iki liderlik davranışının birbiriyle karşıt olmadığını ve liderin aynı anda etkileşimci ve dönüşümsel özellikler gösterebileceğini ve dönüştürücü olan liderliğin ise etkileşimci liderlik üzerine inşa edeceğini dile getirmektedir. Bass'a göre dönüştürücü liderlik ise izleyicilerin değerleri, inanç, tutum ve gereksinimlerini değiştirebilmesini dile getirmiştir (2,5,8,28,29,30). Etkileşimsel lider ise, yetkilerini iş görenlerini ödüllendirmek için bununla birlikte daha fazla emek harcamaları için para ve mevki kazanılması biçiminde kullanırken, dönüştürücü lider ise izleyicilerine bir görevin olduğunu ilham yolu veya bir hayale ve vizyona yönlendirmeye yönelik çaba göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı; yeniliklere açık olan değişime ve reforma dönük olabilen bir liderlik davranışdır. Gelecekte hedeflediği yere ulaşılmasında ilgili hayallerini çalışanları için gerçekleştiren bireydir. Hayalindeki geleceği bir vizyon ve misyon ile şekil veren lider ekip üyelerini ortak bir hedef için etrafında birleşmelerini sağlayan, kişisel ilgi, entelektüel uyarılma, ilham alma süreci ve idealleştirmede etkileme gibi dört farklı temel yönetim tarzını kullanılmaktadır (2,6,8,11,28,30).

1.4. SAĞLIK BAKIM HİZMETLERİNDE LİDERLİK YAKLAŞIMI

Modern hemşireliğin gelişimi 19. yüzyılın ortalarına doğru ilk hemşire olan Florence Nightingale tarafından gündeme gelmiştir. Modern ve nitelikli hemşirelik eğitimi başlama sürecine kadar hemşireler mesleğini usta-çırak ilişkisine benzer bir yöntem ile deneyimlemekte idiler. Florance Nightingale öncülüğünde formal eğitime başlanılmıştır. Tarihsel süreç boyunca liderlik vasfı daha çok erkeklere üzerinde yer alan bir davranış şekli olarak görülmüştür. Bu durumun nedenlerine bakıldığında; hemşireliğin sadece kadınlardan oluşması, kadınların erkeklere göre nazik ve zayıf yapıda olduğunun düşünülmesi, kadınların başarısının toplum tarafından yeterince değerli görülmemesi ve bayanların otoriteye daha fazla boyun eğme eğilimi göstermesi gibi varsayımlar sayılabilir. 1980'li yılların ortalarına doğru hemşireler

kendi meslekleri için liderlik kavramının önemli olduğunun bilincine ulaşarak ve liderlik ile araştırmalar yapmaya başladılar (6-10).

Günümüz sunulan sağlık hizmetleri kompleks, dinamik ve yoğun çaba sarf edilen bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Hemşirelerin konvansiyonel rol ve sorumluluklar üstlenmeye hazır olmaları ve sağlık bakım hizmeti süreçlerinin planlanması/optimal hale getirilmesi, yenilikçi politikaların oluşturulması ve yönetimde söz alabilmeleri gereksinimi duyulmaktadır. Bu anlamda liderlik kavramı, hemşirenin kendine olan özgüvenini ve otonomisini güçlendirmektedir. Hemşirelerin rol, görev ve sorumluluklarında sağlıklı/hasta bireyleri istenilen hedeflere ulaştırabilmeleri, hemşirelerin liderlik yeteneklerine bağlı gelişmektedir. Hemşirelerin kendi özyönetimlerinin olması ve karar mekanizmalarında özgür iradelerinin hakim kılınması, liderliğin hemşirelik için önemini bir kat daha artırmıştır (6-10,36,37).

Günümüzde ekip üyelerinin ortak çalışmalarının önem kazanması ve çalışma hayatında, bir kurumun başarılı olabilmesi, çalışanlarını mutlu edebilmesi, rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmesi, etkin ve interdisipliner/multidisipliner ekip çalışması ve ekibi etkili bir şekilde yönlendirebilen liderlerin varlığı mümkün kılınmaktadır. Gelişim sürecinde oluşu ve değişen farklı görev, yetki ve sorumlulukların olması, hemşirenin ekibin diğer üyeleri olan sağlık profesyonelleri ile karşı karşıya getirmektedir. Doktor hemşireyi kendi istekleri doğrultusunda ve öneriler ile tedavileri uygulayan bir görevli, hastane yöneticileri gözüyle hastanenin düzeninden, hasta bakım süreçlerinin yerine getirilmesinde bir sorumlu olarak görmektedir. Bazı kurumlarda günlük yapılan tedavinin yanı sıra biyokimya laboratuvarı, röntgen, eczane vs. gibi birimlerde ayrıca hemşireler sorumlu tutulmaktadır. Günümüz hemşiresi ele aldığımızda ise doktora asistanlık yapan, hastane idaresine yüklemiş olduğu tedavi ve bakım trafiğinin yerine getirilmesinde ve koordinasyonunda görevli olarak yer almaktadır. Hemşireliğin mevcut kavram karmaşadan kurtulması için kendi içerisinden çıkartacağı etkin ve yetkili liderler yetiştirmesine bağlıdır (6,26,36,38,40).

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI VE TEORİLERİ

2.1. MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Alanyazında “belirli bir hedefe yönelik etkinliklerin başlanmasında ve sürdürülmesinde etkili olan süreç” olarak tanımlanan motivasyon (güdüleme) kavramı Latince “movere/motum” kökeninden türetilmiştir. Motivasyon sözcüğü; harekete geçiren anlamını taşıyan bir eylemi gerçekleştirmek üzere bireyin eyleme dönük olması anlamına gelmektedir (41-43). Genel anlamda bu kavram bireyde oluşan ilk isteklerin ve arzuların belirlenmesinde, planlanmasında ve başarılı yada başarısız bir şekilde yerine getirilmesinde kullanılan bilişsel süreç ve motor davranışların oluşmasına neden olan kümülatif bir hareketlenme sürecidir (42,44-46). Bu açıdan motivasyon şirket, hastane ve okul gibi kurum ve kuruluşlarda bireyleri verimli ve etkili hale getirmede kullanılacak önemli bir kavramdır (43-44).

2.1.1. Motivasyonun Önemi

Motivasyon kişilerarası ilişkilere yön veren en önemli süreçlerde biridir. Hastane gibi kurumlarda yönetimin başarılı olabilmesi, etkinliklerin nitelikli olabilmesi kaynakların verimli kullanılmasına bağlıdır. Bir mekanizma olarak hastaneyi ele aldığımızda, en önemli girdilerden biri olan insan kaynağı ilk başta göze karşımıza çıkmaktadır. Hangi amaçla olursa olsun tüm kurum veya kuruluşların ortak hedefi çalışanlarının çabalarını ve amaçlarını gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Süreç içerisinde sonuç ne olursa olsun beklenen şey, söz konusu işin yapılabilmesi ise, çalışanın istekli olmasını, işi benimsemesini sağlamak gerekmektedir. İşte bu isteği sağlayan faktör ise bireydeki mevcut olan motivasyon düzeyidir (48-51). Motivasyon (güdüleme) çalışanlar arasında çalışmaya isteklendirme ve ekip içerisinde verimli çalıştıkları takdirde kişisel gereksinimlerini en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma çabasıdır (42-44).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmada bireylerin %97'si motivasyonun bireysel olarak verimlilik düzeylerine etkisinin çok büyük olduğu, %92'sinin ise motivasyonun çalışanların kurumlarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir rol taşıdığı bulunmuştur (41). Bireylerin iş doyumunun yüksek olduğu kurumlarda, çalışan kişiyi bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz fakat o kişi istenilen durumu gerçekleştirme konusunda istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gerekenler başında bireyin içinden gelen arzu karşımıza çıkar ve motivasyon da yapılan zevk almamızı sağlayan içimizdeki en büyük güçtür. Bireyin kendini iyi hissetme hali ve verimliliği ile sıkı sıkıya ilişkilidir (43).

Bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda eyleme dönük olmasında güdülenmiş olmaları önemlidir. İnsanlar belirli bir güdülenme ile hedefe odaklanması motivasyon sonucunda oluşmaktadır. Motivasyonda beklenen şey bireyleri belli bir eylemi gerçekleştirmeye yönelik harekete geçmesinin sağlanmasıdır. Hastane ortamında hemşirelerin ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli koşullar ve mekanizmalar harekete geçirilmelidir (47). Motive olan bir hemşirenin istenen davranışa yapma yönünde harekete geçmesi özellikle hastane gibi ortamlarda hemşirelerin verimliliğinin optimal düzeye yükselmesinde motivasyon önemli bir etki yaratacaktır (50).

Güdülenme doğrudan doğruya davranışın kaynağı ile ilgilenmektedir. Eyleme dönük olmayan bir davranış harekete geçirmek ya da hareket halindeki bir davranışın yönünü değiştirmek için motivasyon gerekmektedir. Bunun nedeni ise insanların duygusal bir canlı oluşlarından kaynaklanmaktadır. Duygusal yapısı olan bir canlıyı motivasyon ile etki altına almak kolaylaşmaktadır (44). Kısacası, bireyin davranışlarına yön vermek isteyen birinin kullanacağı en etkili silah güdülenmesini sağlamak olmalıdır. Hastane yöneticilerin özellikle sağlık çalışanlarından biri olan hemşireleri iyi tanıması, onları neyin motive ettiğini bilmesi ve davranışlarını anlaması önemlidir. Hemşireyi iyi tanıyan sorumluları onları daha iyi motive ederek verimliliği yükseltebilir (44,47).

2.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

Alanyazında motivasyon ile ilgili olarak yöneticilerin kullanabileceği farklı teori ve modeller bulunmaktadır (54). Bu teori ve modeller; yöneticilere, bireyleri motive eden etmenleri belirleme, motivasyonlarını sürdürme gibi konularında yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir. Bazı modeller, bireylerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla bireyin içinde var olan etmenlere ağırlık verirken, diğer modellerde ise kişiye dışarıdan verilen etmenlere ağırlık vermektedir (53-55).

Motivasyonla ilgili ilk araştırmalar bir mühendis olan Taylor ile iş adamı Fayol tarafından gerçekleştirilmiştir. İnsanı bir fabrikada ki üretim süreci olarak ele alarak, beklenen üretim süresi içerisinde fabrika bulunan makineden beklediklerini aynısını insandan beklemişlerdir (47,48). İnsanın sosyolojik ve psikolojik yapısını göz ardı etmişlerdir. Taylor'dan, Mayo'ya ve günümüze dek bir çok araştırmacı, ilgisiz ve isteksiz olan bireyi, yeniden ilgil ve istekli bir varlık yapmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramlar boyutlarına ulaşan çalışmalar yapmışlardır (58). Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konular sırasıyla bireylerin davranışları, çalışmaya karşı olan farklı bağıntıları ve gerçek nedenleri olarak belirtmişlerdir (56).

Kurum veya kuruluşlarda çalışma sürelerinin fiziksel ve psikolojik yoğunluğu azaltacak şekilde düzenlenmesi, çalışanların sağlık kontrolünden geçirilmesi, programlı dinlenme araçlarının konması gibi adımların uygulanması bireylerin kurumun önemli bir parçası olduğunun hissettirilmesini doğrudan sağlamaktadır. Durum oluşabilirse; çalışanların yönetime ve kendilerine duydukları güveni arttıracaktır (65-68).

Geleneksel motivasyon teorisinde; birey işten kaçan, para düşkünü, tembel ve görevini tam anlamıyla yerine getiremeyen kişidir. Bu nedenle iyi yönetim anlayışı ve yaklaşımı, çalışanlara aşırı olmayan fakat motive edecek düzeyde yeterli ücretin ödenmesi ve sosyal güvencelerinin verilmesi ilkesine dayanır (53). Bireylerin iş güvencesi ve ücretin ödenmesi ile motive edilerek, geleneksel motivasyon teorileri

sürekli ekonomik motivasyonların işe özendirici ve daha çok bireyleri çalıştırıcı etkisini savunmalarına karşın, çağdaş teoricienlere göre ise ekonomik motivasyonların tek başına bir öneminin olmadığı vurgulanmıştır. Geleneksel örgüt teorisinde insan faktörü ekonomik bir varlık olarak ele alınmaktadır. Bireylerin verimliliğini artırmanın en etkili yolu olarak ücret artışı gösterilmektedir. Bu görüşe göre, ücret artarsa çalışma isteği yükseleceği düşünülmektedir (52).

Motivasyon kuramlarından ilki; bireyi harekete geçiren veya yönlendiren veya davranışını yavaşlatan ya da durduran kişisel faktörleri incelemektedir. Bu içsel faktörlere ağırlık veren kuramlar; kapsam teorileri olarak ifade edilmektedir. İkincisi ise, davranışın nasıl harekete geçirilerek yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını tanımlamaya çalışan dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileridir (49).

2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri ile bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya yoğunlaşmaktadır (60). Bu teörinin en büyük varsayımı eğer yönetici belirli şekillerde davranmaya zorlayan etmenleri anlayabilir ve kavrayabilirse, faktörlere hitap etmek suretiyle bireyleri daha iyi yönetebilir. Yani onları kurumun amaçları doğrultusunda davranış sergilemelerini sağlayabilir (61).

2.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Hümanist bir psikolog olan Abraham Maslow insanın uyarıcılar ve içsel dürtüler tarafından yönlendirilmediğini savunmaktadır (42,59). Maslow'un kuramının geliştirmesinde, insanı yeni bir eyleme iten ve enerji veren faktörlere kilitlenmesi etkili olmuştur. Maslow, insanların istek ve arzularından ziyade hedeflerine odaklanılması gerektiğini ve insan motivasyonuna ilişkin kuramların, onların ihtiyaçlarını sınıflandırmada en önemlileri olduğunu vurgulamıştır. İnsan motivasyonunun temelinde yatan nedenleri ihtiyaçlar doğrultusunda açıklayan Maslow, gereksinimlerin ve ihtiyaçların gerçekleşmesine yönelik isteğin motivasyon üzerinde etkili olduğuna ve davranışları yönlendirdiğini ifade etmektedir. Maslow'a göre gelişim sürecinin devam edebilmesi için bireyin temel ve psikososyal

ihtiyaçlarının karşılanması gereksinim duyulmaktadır. Maslow'a göre temel güdüler, bireyin kendi yaşamını sürdürebilmesi için gerçekleştirilmesi gerekli ihtiyaçlar olarak görülürken diğerleri ise bireyin toplumsal çevrede kazandığı güdüler olarak belirtmektedir (44,45,59). Maslow, kuramının temel ilkelerini;

- ✓ İnsanların sürekli bir şeyleri arzu eden varlık olduklarına,
- ✓ Bir ihtiyacın ortaya çıkmasının kendinden önceki ihtiyacın karşılanması durumuna bağlı olduğuna,
- ✓ İhtiyaçların öncelik sırasına göre düzenlenmesi gerektiğine dayandırmaktadır (59).

İhtiyaçları öncelik durumuna göre sıralayan Maslow, ihtiyaçların hiyerarşik bir düzeyde ilerlediğini ve temel gereksinimler karşılandıkça üst basamakta bulunan gereksinimler davranışın temel motive edicileri olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir biçimde (fizyolojik, güvenlik, sevmeye, sevilme-ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme) 5 düzeyde ele almaktadır (43). Maslow'un belirli bir düzen içinde anlattığı bu ihtiyaçlar sırasıyla karşılandıktan sonra ardı sıra diğer ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Fakat bir sonraki ihtiyacın ortaya çıkabilmesi öncesindeki ihtiyacın tamamen karşılanmış olması gerekmektedir. Maslow ihtiyaçları belirlediği sıra düzeninde daha sonra yer verdiği bazı ihtiyaçların belirli durumlarda daha önce ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir (59).

2.2.1.1.1. Fizyolojik ihtiyaçlar

Bu ihtiyaçlar fizyolojik dürtüler olarak tanımlanmaktadır. Nefes alma, yeme, içme, uyku, cinsellik ve boşaltım gibi temel ihtiyaçlar olarak görülmektedir. Maslow'un kuramında temel ve öncelikli ihtiyaçlar olarak belirtilmiştir. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmadıkları sürece organizmaya hükmetmekte ve bu duruma bağlı olarak organizma diğer tüm ihtiyaçlarından daha öncelikli olarak karşılanamayan ihtiyacı karşılamaya yönelik harekete geçmektedir (42,46,59).

2.2.1.1.2. Güvenlik ihtiyaçları

Bu ihtiyaçlar fiziksel güvenlik, finansal güvenlik, zarardan korunma ve hayatta kalmayı sağlamak için gerekli araçları elde etmeyi ifade etmektedir (47). Temelinde insanın kendisini güvende hissetme güdüsü olan güvenlik ihtiyaçları; kendini koruma, güven duyma, kaygıdan, korkudan ve karmaşadan kaçınma, düzen, planlama, kural, koruyuculuğun devamlılığı ve limit gereksinimi gibi ihtiyaçları içermektedir. İnsanlar, yaşamlarını belirli bir düzen ve istikrar içinde sürdürme eğilimdedirler. Alışmış oldukları ve kendilerini iyi hissettikleri koşullardan, durumlardan ve mekanlardan uzaklaşmak istemezler. Yeni ve farklı durumlar / koşullar organizmada huzursuzluğa neden olabilir. nk insanlar beklenmedik ve sıradışı durumlar ile nadiren karşılaştıkları için düzenli bir yaşam arzusu içinde olabilmektedirler. Güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar gibi tatmin edilinceye kadar davranışlara yön veren hakim güdü konumundadırlar (47,59).

2.2.1.1.3. Sevme-sevilme ve ait olma ihtiyaçları

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılanması sevme, sevilme ve ait olma ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır. Sevme-sevilme ve ait olma ihtiyaı; insanların olumlu sosyal ilişkiler kurma, diğer insanlar ile bağlantı içinde olma, bir gruba ait olma ve işbirliği istekleri ile ilişkilidir (45). Maslow fizyolojik ihtiyaçlar içinde yer alan cinsellik ve üreme ihtiyaını, sevgi ihtiyaçlarından ayırmaktadır ve sevgi ihtiyaını duygusal bağlanma isteği ile ilişkilendirmektedir. İnsanlar için birileri tarafından sevilme bu ihtiyaın karşılanması için yeterli olmamaktadır. nk sevilme ihtiyaı bir eksiliğin karşılanmasını ifade etmektedir. Ancak sevme ihtiyaı bir eksikliğin giderilmesinden ziyade bireyin gelişme ihtiyaı olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle sevme ihtiyaının da karşılanması gerekmektedir. Maslow bu durumu sevgi almak ve sevgi vermek olarak ifade etmektedir. nk her insan yakın ilişki kurabildiği kişilerin varlığına ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç temel düzeyde sevgi ihtiyaını içermektedir ve karşılanması durumunda daha yüksek düzeyde bir sevgi ihtiyaından söz edilmektedir. Maslow tarafından yüksek düzeyde sevgi ise ‘‘içtenliğin ve drstliğin arttığı, bireyin

kendini tam olarak güvende hissettiği, savunmanın, bir şeyleri saklama ve bastırma zorunluluğunun olmadığı” sevgi ilişkisi biçiminde açıklanmaktadır (45,59).

2.2.1.1.4. Saygı (statü) ihtiyaçları

Kişinin bulunduğu toplumda saygı görme, başkalarının dikkatini çekme ihtiyacına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar güç, yeterlilik, başarı, ustalık, beceri, bağımsızlık ve özgürlük arzusu, şan ve şeref, ün-prestij-statü, tanınma, üstünlük, özen, önem ve takdir edilme isteği biçiminde ifade edilmektedir. Saygı ihtiyaçları güçlü olma, olgunlaşma, başarı elde etme, ustalaşma, kendine güven, özgürlük ve bağımsızlık isteklerini içeren kişinin kendine duyduğu saygı (özsaygı) ve prestij, statü elde etme, önemli olma ve üstün olma gibi istekleri içeren başkalarının saygısı olmak üzere iki alt bölüme ayrılmaktadır (42). Özsaygı kişinin kendisi ile ilgili olarak geliştirdiği duygu ve düşüncelerini kapsamaktadır. Bu nedenle bireyin kendini iyi tanıması, kapasitesini / sınırlılıklarını bilmesi ve başarılarının farkında olması önemlidir. İnsanın özsaygısının yüksek olması onu, daha üst hedeflere yönlendirmektedir. Başka insanların kişiye saygı duyması ise o kişinin toplum içindeki konumunu pekiştirmektedir. Bu yönleriyle saygı ihtiyacı, sevgi ihtiyacı içinde yer alan sosyal ilişkilerden ayrılmaktadır. Saygı ihtiyacının karşılanması kendine güven, kendini değerli ve yeterli görme duygularını geliştirmektedir. Saygı ihtiyacının karşılanmaması ya da bazı nedenlere bağlı olarak baskılanması durumunda ise güvensizlik, çaresizlik ve aşağılık kompleksi gibi duygular ortaya çıkabilmektedir (42,59).

2.2.1.1.5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları

Fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı ihtiyaçları karşılandığında davranışın birincil motive edici gücü olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bireyin kendisine olan saygısını pekiştirmek için tatmin edilmesi gereken bir ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin kendisine uygun olan şeylerle uğraşması ile ilişkilendirilmektedir (47). Maslow bu ihtiyaçları bireyde gizil olarak var olan yetenek ve becerileri kullanma eğilimi olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle bireyin yapabilirlikleri ve becerileri doğrultusunda yaşamını sürdürebilmesi önemlidir.

Kendini gerçekleştirme bireyin kendi kapasitesini maksimum düzeyde kullanması, becerilerini geliştirmesi ve gerçekte olmak isteği ideal insan tipine ulaşmak için çaba göstermesi olarak açıklanmaktadır. Fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı ihtiyaçlarının tümünde ihtiyaç ortaya çıktıktan sonra organizma tarafından o ihtiyaç giderilmekte ancak bir süre sonra aynı ihtiyaçlar tekrar ortaya çıkabilmektedir. Yani hiçbir ihtiyaç sürekli olarak giderilememektedir. Aslında kendini gerçekleştirme ihtiyacı bu yönüyle diğer ihtiyaçlara benzemektedir. Ancak kendini gerçekleştirme ihtiyaçları gelişmeye yönelik ihtiyaçlar olduğu için herhangi bir doyum noktasından söz edilememektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesi güdülenmeyi azaltmamakta aksine giderildikleri oranda gelişmeye yönelik arzu artmaktadır. Maslow'un da belirttiği gibi kendini gerçekleştiren bireyler temel gereksinimlerinin eksikliğini gidermiş ve mükemmelliğe ulaşmak için kendilerini devamlı geliştiren bireylerdir (47,59).

Kendini gerçekleştirme ile birlikte kişisel gelişime duyulan arzu devam etmekte; ancak bireyin ilgi alanları genişlemekte / çeşitlenmekte ve dünyaya dair anlayışı gelişmektedir. Başka bireyleri sevmek, onları olduğu gibi kabul etme ve onlara saygı duyma kendini gerçekleştiren bireylerin özelliklerindedir. Kendini gerçekleştiren bireyler kendi benliklerini aşan, toplumsal sorunlara ilgi duyan bireylerdir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması ruh sağlığını da olumlu olarak etkilemekte, üretim ve yaratıcılık artmaktadır. Maslow, tıpkı tohumun içinde bitkinin olmayıp da potansiyelinin orada olduğu gerçeği gibi her insanın kendini gerçekleştirme potansiyeli ile doğduğunu belirtmektedir. Ancak insanların gündelik hayatta yerine getirmesi gereken görevlerinin/rollerinin bu potansiyelin ortaya çıkmasını engellediğini ya da kısıtladığını ileri sürmektedir. Bu nedenle de çok az insanın kendini gerçekleştirebildiğini ifade etmektedir (42,45,47, 59).

Maslow'un savunduğu ihtiyaçlar iki gerçeği yansıtmaktadır.

- ✓ Alt basamaktaki ihtiyaç karşılandıktan sonra üst basamağa ulaşılsa bile belirli bir süre sonra alt basamak tekrar ortaya çıkmaktadır (59).
- ✓ İnsan ihtiyaçları olan bir canlıdır. Bu ihtiyaçlar giderildikten belirli bir süre sonra tekrar ortaya çıkar ve insanın yaşamı boyunca devam eder.

2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

İnsanları motive eden etmenlerin neler olduğu sorusu merak edilen konulardan birisi olmuştur. Bireyleri çalışmaya yönlendiren etmenlerin neler olduğu belirlemek ve bu konuda yöneticilere rehberlik edecek farklı teoriler geliştirilmiştir. Fakat motivasyon kavramını bütünüyle açıklayabilecek tek bir teori yoktur. Önemli bir yönetim kuramcısı olan Frederick Herzberg'in "Motivasyon Muhafaza Kuramı," Maslow'un kuramından sonra en iyi bilinen motivasyon kuramı olarak bilinmektedir. Herzberg'in kuramı, "Çift Faktör Kuramı"/"Motivasyon – Hijyen Kuramı" olarak da adlandırılmaktadır (60,61).

Herzberg kuramı, verimlilik ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde durarak, işle ilgili faktörlerin; iş tatmini ve artan verimlilik üzerinde pozitif etkileri olduğunu savunmuştur. Dolayısıyla Herzberg, işle ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır (48,60,61).

2.2.1.2.1. Güdüleyici Faktörler (İçsel faktörler)

İşin içeriğindeki içsel etmenler olan sorumluluk, başarı, kendine saygı ve kendini kanıtlama fırsatları, yapılan işin niteliği, tanınma, takdir edilme, ilerleme ve yükselme imkanları, yetki ve sorumluluk sahibi olma gibi bireyi güdüleyici faktörler olarak ifade edilmektedir. Herzberg'e göre işin yerine getirilmesi bireyin yaptıklarının arkadaşları veya üstleri tarafından takdir edilmesi, işte yükselme olanaklarının artması, bireyin belli ölçülerde sorumluluk yüklenmesi, bireyi geliştirme ile ilgili fırsatlar yaratılması, kişiyi güdeleyici içsel faktörlerdir. Güdüleyici faktörlerin sağlanmasıyla bireyin çalışma arzusu artarken, bu faktörlerin bulunmaması durumunda bireyin işine karşı gösterdiği çalışma arzusu azalmaktadır (60,61).

2.2.1.2.2. Hijyen faktörler (Dışsal Faktörler)

Hijyen Faktörler ise işin güvenlik, fizyolojik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma şartları, şirket politika ve uygulamaları, ücret ve diğer ödemeler gibi daha alt düzey ihtiyaçlara cevap veren iş doyumsuzluğunu engelleyici faktörlerdir. Ücret düzeyi, çalışma koşulları, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler gibi etmenler “hijyen faktörler” olarak ifade edilmektedir. Hijyen faktörleri olduğunda bireyde iş doyumu gerçekleşmesine rağmen bir motivasyon kaynağı oluşturmamaktadır. Hijyen etmenleri, işletmede var olduklarında iş doyumuna katkı sağlayan yokluklarında ise doyumsuzluğa neden olan ve çalışanın sorumluluğunun azalmasına neden olup işten ayrılmasına neden olan unsurlardır. Hijyen etmenleri, doyum veya doyumsuzluğa yol açabilirler ama güdülemeye katkıda bulunmazlar. Uyumsuz işletme politikası, iş dışı sorunlar, adil olmayan çalışma koşulları, yetersiz iş güvenliği, bireyler arası olumsuz ilişkiler doyumsuzluğa yol açan hijyen faktörlerdir (60,61).

Kurum politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, amir ile ilişkilerin iyi olmaması, iş yerinin fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, ücret düzeyinin yetersiz oluşu, iş güvenliğinin yetersizliği tatminsizliğe yol açan hijyen unsurlarıdır. Güdüleyici unsurların olumlu etkileri için hijyen unsurlarının kabul edilebilir bir düzeyde olması gerekmektedir. Örneğin, çalışma koşulları kötü iken çalışana sorumluluk verilmesi güdülemeyi sınırlandıracaktır. Fakat negatif faktörler doyuma ulaşmazlarsa, sonuçta motivasyonların azalması ortaya çıkmaktadır. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise; örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması durumunda güdüleyici faktörlerin etkileri ortadan kalkmaktadır (44,60,61).

Herzberg’in kuramı ciddi şekilde eleştirilmiştir. Eleştirilerin çoğu Herzberg’in kuramını geliştirmek için kullandığı yöntemle ilgilidir. Herzberg gibi aynı yöntemi kullanan çalışmalar, büyük ölçüde Herzberg ile benzer sonuçlara ulaşabilirken, araştırmada kullanılan farklı yöntemler, Herzberg’in sonuçlarını daha

az desteklemektedir. Herzberg, “öykü anlatma” yöntemini kullanmıştır. Bu yöntem yanılıcı sonuçlar ortaya koyabilmektedir (60,61). Çünkü insanların, iş ortamı ile ilgili olarak tatmin edici şeyleri kendilerine, tatmin edici olmayan şeyleri de dış etmenlere bağlama eğiliminde oldukları iddia edilmiştir. İkinci eleştiri konusu ise sadece sınırlı mesleklerin bir örnekleminin kullanılması yönündedir. Araştırma sadece muhasebeci ve mühendisler üzerinde yapılmıştır. Kuramın genel olarak işgücünü temsil ettiği ifade edilemez. Üçüncü eleştiri ise, kuramda statü, ücret ve bireylerarası ilişkilerin motive edici niteliklerine yeterince önem verilmediği yönündedir. Eleştirilerin dördüncü boyutu, farklı ekonomik ve sosyo – kültürel yapıların göz önünde bulundurulması ile ilgilidir. Buna göre hijyen unsurlar, gelişmemiş ve az gelişmiş ülkelerde motive edici bir rol oynamaktadır. Bu noktada çift faktör kuramı refah düzeyi yüksek olan çalışanların motivasyonunu açıkladığı ileri sürülmektedir. Çünkü bu gibi ülkelerde bireyler için öncelik temel nitelikli ihtiyaçların tatminidir. Örneğin Türkiye için de bu kuramın geçerli olduğunu söylemek oldukça zordur. Ülkemizde yaşanan ekonomik kriz döneminde hijyen unsurlar, motive edici bir niteliğe sahip olabilmektedir. Kısaca, ekonomik güdüleme faktörleri olan çalışma şartları, ücret ve diğer çevresel şartlar ikinci planda kalmıştır. Bu nedenle kuramın evrensel boyutlarda geçerliliği sorgulanabilir (42,45,60,61).

Herzberg’in kuramına yöneltilen bir diğer eleştiri ise bireysel farklılıkların dikkate alınmaması yönündedir. Bir faktör bir birey için sadece hijyen olurken, diğer bir birey için motive edici olabilir. Örneğin bazı çalışanlar başarıyı, sorumluluğu ve ilerlemeyi tercih etmezlerken, belki de bazıları yakın denetim, iyi belirlenmiş iş kurallarında makul ücretten daha fazla tatmin olurlar. Bazen de yakın denetim kırııcı olabilir. Herzberg’in görüşlerine göre güdüleyici faktörler bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendirilen ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise bireyin işten ayrılmasına, doyumsuzluğa yol açabilecek unsurlar olarak görülmektedir (47,60,61).

2.2.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland ve arkadaşları 1950'li yıllarda Maslow'un üst düzey ihtiyaçlarına benzeyen faktörler üzerinde çalışmışlardır. McClelland'a göre motivasyon, bir kurumun başarı ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir role sahiptir. Başarı motivasyonu yüksek olanlar başkalarına göre daha kararlı ve gerçekçi bir zekaya sahiptirler (57,58). Bu teoriye göre kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma, kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Bu ihtiyaçlar çok olmasına rağmen, bunlar arasında en sık ortaya çıkan ilişki kurma, güç kazanma ve başarı güdüsü üzerinde durulmaktadır. Kuramda belirtilmiş olan sonradan kazanılan bu üç ihtiyacın herhangi biri yüksek olduğunda, bireyi ihtiyaçları yüksek olduğu alanlara doğru motive ederek bireyden beklenen en yüksek performansı sağlamaktır (49, 57,58).

Motivasyon ile çalışma hayatının ilişkisini, bireysel düzeyden hareketle ulusal düzeyde ele alan McClelland, insan ihtiyaçlarını bağlılık, güçlülük ve başarı ihtiyacı olmak üzere üçe ayırmıştır.

Bağlılık güdüsü; kişinin bir grupta ya da farklı insanlarla ilişkisi içerisinde olmasıdır. Her kişinin belirli bir arkadaş ve dost çevresi bulunmaktadır. İnsanların bu ihtiyaçları kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazıları yakın arkadaş ve dost çevresiyle olmaktan hoşlanırken, bazıları ise ailesi dışında insanlarla dostluk bağı kurmaktan kaçınırlar. En nihayetinde her bireyin sosyo-psikolojik ya da parasal yönden bağlı bulunduğu bir çevresi vardır (57,58,60).

Güç güdüsü; bireyin çevresiyle olan ilişkilerinde çevresine egemen olma isteğini belirtir. Sosyal güç kazanma ve kişisel güç kazanma ihtiyacı başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için yapılacak bütün çabalar bireyleri başka insanlarla çatışmaya itebilir (57,58,60).

Başarı güdüsü: En fazla başarı güdüsünün kişiyi ve toplumun etkisi altında bırakacağını savunmaktadır. İnsanların işlerinde başarısız olma hissi korku ve

çekingenlik yaratmaktadır. Bu korkunun yenilmesi durumunda birey, başarılı olmak için etkinlikte bulunmaya yönelecektir (57,58,60). Başarıya yönelmiş olan insanların ortak özellikleri şu şekilde belirtilmektedir:

- ✓ İnsanı başarılı olmaya iten şey başarı durumunda elde edeceği içsel ödülün ona verdiği kişisel tatminden meydana gelmektedir.
- ✓ Başarılı olmak için etkinlikte bulunan kişi kişisel sorumluluk olarak bir problemi çözmekten hoşlanır.
- ✓ Başarılı olmak için etkinlikte bulunan kişi başarısızlık durumundaki tehlikeleri göz önünde bulundurarak kendisi için güç olabilecek hedefler yerine orta düzeyde hedefler belirler.

McClelland'ın teorisine göre bireyin ihtiyaçları belirli bir hiyerarşi içinde değildir. Burada önemli olan kişinin davranışlarını yönlendirirken hangi ihtiyacı karşılamaya çalıştığına uygun biçimde belirlenmesi ve buna uygun bir işte çalıştırılması gerektiğidir. Örneğin başarı ihtiyacı yüksek bireyler daha çok kendi işlerini kurarak çalışmayı tercih ederler. McClelland, insanların güdülenmesinde başarıma ihtiyacına vurgu yaparak yüksek düzeyde başarıma isteğine sahip kişilerin sorumluluk alabilecekleri ortamları tercih ettiklerini ve yapabilecekleri hedefleri belirlediklerini ifade etmiştir. McClelland bireylerin bu hedefler doğrultusunda mükemmelle ulaşmak için çabaladığını ve bu çabada dışarıdan verilen ödüllerin önemini vurgulamaktadır.

İnsanların içinde buldukları topluma sağlayacakları katkıların başarıma ihtiyaçlarından, insanlarla ilişkiler kurma ya da belirli bir güce erişme ihtiyaçlarından kaynaklandığı ifade edilmektedir. Kimi bireylerin motivasyonunu artıran faktörler güç ve başarı iken, kimi bireylerin de bir gruba ait olma olduğu ifade edilmiştir (57,58,60).

2.2.1.4. Alderfer'in ERG Yaklaşımı

ERG yaklaşımı, Maslow'un teorisinin eksik yönlerini tamamlamak ve onu desteklemek üzere çıkarılmış bir teoridir. Bireyin varoluşunu sürdürmesi için gerekli

olan güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçların olduğunu belirten Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk iki basamağı güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçları ile ilişkilendirilmiştir. Bu teoriye göre açlık, susuzluk, iş yapma gibi maddi arzuları içeren olgular sınırlı kaynakların bulunduğu bir ortamdaki bireylerin kendi amaçları için bir şeyler elde etme çabalarını içermektedir (49,50).

Alderfer de teorisinde ihtiyaçların sıralamasını yapmıştır. Alderfer'in teorisinde var olma, ilişki kurma ve gelişme, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle benzerlik göstermekte ve insanların ihtiyaçlarını üç grupta toplamaktadır. Var olma ihtiyacı, fiziksel ve maddi ihtiyaçları; ilişki ihtiyacı, diğer bireylerle duygusal ilişkilerin kurulmasını, gelişme ihtiyacı kişinin sorun çözmedeki yeteneklerini kullanabilmesini ifade etmektedir. İlk önce alt seviyedeki var olma ihtiyacı giderilmeli, sonra ise sırasıyla ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçları karşılanmalıdır. Varoluş ihtiyacı, insanın varlığını sürdürebilmesi için gerekli ihtiyaçlar olarak değerlendirilmiştir. İlişki ihtiyacı, Maslow'un hiyerarşisinde güvenlik, sosyal ilişkiler kurma ve saygı görme basamaklarına denk gelmektedir. Gelişme ihtiyacı Maslow'un kendine güven ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıyla ilişkilidir. Bu iki teorinin benzerliklerinin yanında birbirinden ayrışan noktaları vardır. Bunlardan biri, Maslow teorisinde bir ihtiyaç giderilmeden diğerine geçilmemesine karşın E.R.G teorisinde iki farklı ihtiyacın aynı anda karşılanabilmesidir. Aynı zamanda ihtiyaçlar, E.R.G'e göre kültürel özelliklerden kaynaklı olarak farklılaşabilmektedir. Bir diğer önemli nokta ise E.R.G'in çevresel değişkenlere verdiği önemden ileri gelmektedir (49,50,60).

Alderfer teorisinde Moslow'un teorisini geliştirmiş ve bireyin ihtiyaçlarını üç temel grupta toplamıştır. Varolma, ilişki kurma, gelişme ihtiyacı bu üç temel ihtiyacı meydana getirmektedir. Teorinin ismi ihtiyaçların İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşturulmuştur (50).

Varolma ihtiyacı: Birey varlığını devam ettirebilmek için açlık, susuzluk, güvenlik gibi birçok fizyolojik ihtiyaca sahiptir. Bu ihtiyaçlar Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile örtüşmektedir (50,59).

İlişki kurma ihtiyacı: Bireyler kendileri için önemli olan insanlarla ilişki kurma eğilimindedirler. Bu ihtiyaç bireyin herhangi bir gruba dahil olmasından kaynaklanmaktadır. Burada birey doyuma ulaşmak için başkalarıyla iletişim kurmaktadır (50).

Gelişme ihtiyacı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile örtüşen bu ihtiyaç bireyin yeteneklerini kullanarak yaratıcı ürünler ortaya koyma şeklinde ortaya çıkmaktadır (50).

Alderfer' e göre bireyin ilk olarak varlık ihtiyacı giderilmeli, bu ihtiyacın ardından ilişki ihtiyacı ve gelişme ihtiyacının karşılanması gerçekleşmektedir. Alderfer'in ERG teorisi Maslow'un görüşlerinden farklı olarak ihtiyaçlar arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen olmadığını ileri sürmektedir. Buna göre bireylerin ihtiyaçları belirli bir düzen ve sıra izlemeden ortaya çıkabilmektedir. Alderfer aynı zamanda bireyin ihtiyaçlarını sürekli ihtiyaçlar ve dönemsel ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Sürekli ihtiyaçlar (sevilme, başarı, popülerlik) bireyi sürekli olarak motive ederken, dönemsel ihtiyaçlar (susamak, acıkmak) ise bireyi belirli aralıklarla motive etmektedir (50).

2.2.3. Süreç Teorileri

Kapsam teorilerinde insanın içten gelen ihtiyaçlarından ileri gelen bir süreç olarak değerlendirilirken; dıştan kaynaklanan ve bireylerin hangi amaçları için nasıl güdülendikleriyle ilgili bir durumu tarif etmede ise süreç teorileri yer almaktadır. Süreç teorileri insan motivasyonunun kendi içinden geldiği varsayımını reddetmekte; iş ortamında çalışanların davranışı, iş ilişkileri, ödüller ve işin kendisi gibi kişiye dışarıdan yönelen etmenlere odaklanmaktadır (51,52,60).

2.2.3.1. Davranış Şartlanması Yaklaşımı

Bu yaklaşım Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgili bir yaklaşımdır. Etki Kanunu'nda insanlar kendilerine haz verecek davranışları tekrarlama eğiliminde olup, kendilerine acı veren davranışlardan kaçınırlar. Bu

yüzden bireyin, tekrarlaması istenilen davranışları gerçekleştirebilmesinin bu davranıştan dolayı haz duyması ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (50).

Pavlov ve Skinner hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmalarda belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa o davranışı tekrar edeceği, acı çekmiş ise o davranışı bir daha göstermeyeceğini ortaya koymuşlardır (50,61). Farklı bir ifadeyle ödüllendirme ya da cezalandırma bir etkinlik yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmeyi isteyecektir. Davranış tekrar edildikçe pekiştirilmiş olacaktır. Skinner'ın geliştirdiği bu kavramın mantığı; davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Şartlanma teorisinde birey bir davranışta bulunur, bu davranışın sonunda karşılaştığı sonuç önemlidir. Sonuca göre birey ya tekrar gösterecek ya da aynı davranışı bir daha göstermeyecektir. Davranışın sonucu birey tarafından memnun edici olarak nitelendiriliyorsa, birey o davranışı tekrarlayacak; davranışın sonucu acı verici ve üzücü olarak algılanıyorsa, büyük olasılıkla birey bu davranışı bir daha tekrarlamayacaktır (50,60).

Bu yaklaşım örgütlerde motivasyon aracı olarak kullanılmakta, yöneticiler istenmeyen davranışların tekrarlanmaması için cezalandırma uygulamalarını yerine getirmektedir (53,61). Cezalandırmanın fiziksel olarak acı vermesi gerekmez. Ödül vermeme, eleştirme, öncelikleri kaldırma, rütbe tenzili, yetkileri kısıtlama, kişiyi afişe, işine son verme gibi uygulamaların hepsi cezalandırma unsuru olarak değerlendirilebilir. Ancak yapılan çalışmalar ödüllendirmenin cezaya göre davranışları değiştirmede daha etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Cezalandırma istenmeyen bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Çalışan istenmeyen davranışın yöneldiği hedefi gerçekleştirmeyi istiyorsa cezalandırma çalışanın o istenmeyen davranışı engellemeyeceği gibi çalışanda kırgınlık, kızgınlık ve karşı koyma oluşmasına neden olacaktır. Bu nedenle istenmeyen davranışı önlemede de cezalandırma yerine ödüllendirmenin tercih edilmesi önerilmektedir (53,61).

2.2.3.2. Locke'nin Amaç Teorisi

Edwin Locke'ın geliştirdiği bu motivasyon teorisine göre, bireylerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon düzeylerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor bir amaç belirleyen kişi elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecektir (44,51).

Bu teorinin odak noktası bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Model kısaca şu şekilde özetlenebilir;

- ✓ Bireyin kendi amaçları, bireyi en çok etkileyen onu en çok güdüleyen faktörlerdir.
- ✓ Ödüller bireyin amaçlarını içsel olarak etkileyerek davranışlarını yönlendirir.
- ✓ Bireyin ödülleri ile gerçekte var olan değer standartları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi sonucunda asıl davranışlar meydana gelmektedir (44,51).

Friedrick Taylor'dan etkilenen Locke, amaç belirlemenin amaç belirginliği, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğu olmak üzere üç özelliği olduğunu ifade etmektedir. Birinci özellik amacın belirginliğidir. Belirginlik, amacın sayısal olarak ölçülebilir hale getirilmesidir. Amaç güçlüğü, amaca ulaşma için gerekli olan yeterlilik düzeyini ifade etmektedir. Amaç yoğunluğu ise amaca nasıl ulaşılacağını belirleme olarak ifade edilmektedir (44,51,60).

2.2.3.3. Bekleyiş Teorileri

2.2.3.3.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Beklenti-değer teorisi, bireylerin istenilen davranışları ortaya koymalarında davranışların ardında önemli ve değerli sonuçların beklendiği fikrine dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre kişi farklı ve çeşitli görevleri yaparken onun motivasyonunda beklenti ve değer olmak üzere iki önemli kavram yer almaktadır (43,47). Vroom motivasyon kuramında valens kavramı önemli bir yere sahiptir. Valens, bireyin bir davranış göstererek elde edebileceği ödülü arzulama derecesidir. Bazı bireyler bir davranışın ardından ödülü yüksek düzeyde arzularken, bazıları bu ödüle hiç değer

vermeyebilir. Dolayısıyla valens -1 ile 1 arasında bir değer alabilir. Bu kuramın diğer bir önemli kavramı bekleyiştir. Bireyin davranışın ardından ödülün geleceğine dair beklentisi olarak ifade edilen bu kavram 0 ile 1 arasında değer alabilmektedir. Bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksekse birey istenilen düzeyde motive olmaktadır. Örneğin öğrenciler kapsamlı bir şekilde sınava hazırlandığında sınavdan yüksek bir puan alma beklentisine girmektedir. Öğrenciler hazırlığın ardından istediği puanı alınca beklentisi gerçekleşmektedir. Böylece öğrenciler gösterdiği çaba ile ödülü ilişkilendirmektedir. Bu tatmin, öğrencilerin başka öğrenme etkinliklerinde de aynı stratejileri kullanmasına olanak tanımaktadır (44,60).

Bu teoriye göre çaba, motivasyonel sonuçlar arasındaki en önemli kavramdır. Bireyin öğrenme sürecinde çaba göstermesinde iki temel gereklilik vardır. Birincisi bireyin öğrenme sürecinde görevini değerli bulması, ikincisi ise öğrenme sürecinde bireyin başarılı olacağına inanmasıdır. Beklenti teorisine göre kişi göstereceği çabanın performansını artıracığına inanırsa motivasyonu artacaktır. Bu nedenle iş sonucunda elde edilecek olan kazanım kişi için anlamlı ve değerli olmalıdır (56,61).

Vroom'a göre Beklenti Teorisi'nin dayandığı dört varsayım bulunmaktadır. Birinci varsayımına göre bireyler ihtiyaçlarını, geçmiş deneyimleri hakkındaki beklentilerini ve motivasyonlarını örgütün hedefleri ile birleştirmektedirler. Böyle bir yaklaşım kişilerin örgütteki davranışlarını etkilemektedir. İkinci varsayımına göre kişi davranışlarını bilinçli bir seçim sonucunda oluşturur. İnsanlar beklentilerinin etkisi ile davranışlarını özgür bir şekilde sergilerler. Üçüncü varsayımına göre kişiler buldukları kurumlardan farklı şeyler beklemektedir. Dördüncü varsayımına göre kişiler kendi kişilik özelliklerine dayalı olarak alternatifler arasında tercih yaparlar. Bu dört varsayım temelde beklenti, araçsallık ve değer olmak üzere üç kavramı içermektedir. Birey motive olurken; göstereceği gayret ve çabanın uygun performansa götüreceğine (beklenti), performansın kişiyi ödüle götüreceğine (araçsallık) ve davranışın sonucunda alınacak ödülün değerli olacağına inanmaktadır (44,51,60,61).

2.2.3.3.2. Lawler-Porter Modeli

Lawler-Porter Modeli Vroom'un teorisine dayanmakta ve bu teoriye bazı eklemeler yapmaktadır. Bu teorinin ilk bölümü Vroom teorisi ile benzerdir. Vroom'un teorisine göre bireyin motive olma düzey ve derecesi bireyin değer ve beklentisi tarafından belirlenmektedir (42,60). Fakat Lawler ve Porter kişinin yüksek bir çaba göstermesinin tek başına yüksek performans için yeterli olmadığını belirtmektedir. Kişinin gerekli bilgi ve yetenekten yoksun olması halinde ideal performansı yerine getiremeyeceğini belirtmektedirler (61).

Bu teorinin en önemli özelliği, motivasyonel kavramları bir model içerisinde bir araya getirmiş olmasıdır. Vroom, çalışan insanın motivasyonunu beklenti, güç, araçsallık ve valence gibi kavramlarla ifade ederken, Lawler ve Porter, bu kavramların yanında rol algılamalar, bilgi ve özellikler, tatminkarlık, ödüller, ödüllerin denkselliğine ilişkin algılar gibi kavramlar ile teoriyi geliştirmişlerdir (49).

Lawler ve Porter'e göre bireyin yüksek bir çaba göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanacağı anlamına gelmez. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan ilki bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmayan bir kişi yeterli performans gösteremeyecektir. İkinci ilave değişken, bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. İşyerlerinde, üstler altlarından belirli roller beklentisi içerisindedir. Ayrıca her işyeri üyesi, kendisinin oynaması gereken bir rolü olduğu inancına sahiptir. Motivasyon modelinde algılanan rolün ifade ettiği anlam şudur (44,51). Her üye performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak durumundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları meydana gelecek ve bireyin performans göstermesi engellenecektir. Başarı dışsal ve içsel olmak üzere iki farklı şekilde ödüllendirilebilir. Statü, iyi bir ücret, iş güvencesi dışsal ödüllere örnektir. İçsel ödüller ise kişisel gelişme gibidir. Bu noktada dışsal ödüller Herzberg'in Çift Faktör Kuramındaki hijyen faktörlere, içsel ödüller motive edici faktörlere benzetilir. Fakat burada farklı olarak bireyin elde ettiği ödülün ne olduğuna bakılmaksızın diğerlerinin aynı tür çaba sonucunda elde ettikleri ödüllerle karşılaştırdıkları belirtilmektedir. Bireyin elde ettiği ödül, hak

ettiğini düşündüğü ödülde daha az ise bireyin tatmini gerçekleşmeyecektir (49,55,60).

Lawler ve Porter'e göre bazı durumlarda performans ödüle götürmekte, ödül de tatmin sağlamaktadır. Bu şekilde Porter ve Lawler performans ile tatminin ödül ile bağlandığını ifade etmişlerdir. Porter ve Lawler'e göre dışsal ödüllerin bireyin performansına olan etkisi düşüktür. Bu bağlamda bireyin aldığı ödül ister içsel ister dışsal olsun önemli olan birey tarafından umulan bir ödül olmasıdır (49,55).

2.2.3.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Stacy Adams'ın geliştirdiğı bu teoriye göre; aynı iş yerindeki çalışanların gösterdikleri çaba ve gayret karşısında elde edecekleri sonucu eşit bulup bulmamaları sonucunda bireylerin çalışma ortamına yönelik eşitlik veya eşitsizlik algılarının onların iş başarısı ve tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bu teoriye göre; bireyler belirli çaba sonucu elde ettiklerini, benzer durumda olan diğer bireylerin çaba ve sonuçları ile kıyaslayarak değerlendirmektedir. Birey iş ilişkilerinde eşit kazanca sahip olduğı düşüncesine hakimse motivasyonu olumlu yönde olmaktadır. Adams'ın ödül adaleti konusunda geliştirdiğı formüle göre; kişiye göre bir eşitsizlik varsa bu durum çeşitli huzursuzluklar meydana getirmektedir. Bu noktada yöneticiye çeşitli görevler düşmektedir. Yönetici değerlendirmelerde objektif olmak mecburiyetindedir. Eşit abaları eşit şekilde ödüllendirmek gerekmektedir (45,57). Eşitsizliği gidermek için bireyin gösterebileceği davranışlar şu şekilde ifade edilebilir (45,57,60).

- ✓ Sarf edilen gayretin değiştirilmesi
- ✓ Sonucun değiştirilmesi
- ✓ Sonuç ve gayret tanımlarının mantıkî tanımlarının değiştirilmesi ve eşitsizliğin en aza indirilmesi
- ✓ Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme
- ✓ Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- ✓ İşi terk etme (işyeri içinde değişiklik talebi, istifa),

Adams kişilere verilen ödüllerde adalet kavramını vurgulayarak bireylerin kendileri gibi aynı performansı gösterenlere verilen ödülleriyle kendininkini sürekli kıyasladığını belirtmektedir. Bu kıyaslama olumsuz sonuçlanırsa kişi gösterdiği gayret ve çabanın hak ettiği sonuca götürmediğini anlayacak, bu durum performansını düşürecektir. Bireyin öğrenme sürecine getirdiği girdiler ile süreç sonunda elde ettiği ödül arasındaki oran, diğer bireylerin elde ettiği orana eşitse denklik var demektir. Adams bu denkliği bozulmamasını önermektedir (45,57,61).

Eşiklik Teorisi, Lawler – Porter Modeli ile yakından ilgilidir. Lawler –Porter modeli, bir noktada eşitlik teorisini de içermektedir. Performans ile algılanan eşit ödül, dışsal ödül, içsel ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği temel düşünce ile neredeyse aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli olarak kabul eder ve motivasyonu bu yapı taşları üzerine oturtur (45,57).

2.3. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Motivasyonu etkileyen faktörlerin ekonomik, örgütsel, psiko-sosyal ve yönetsel faktörler olduğu görülmektedir (62,67,68). İşin, işi yerine getiren açısından bakıldığında farklı değerler taşıdığı söylenebilir. İşin ilerleyebilmesi için örgüt içinde işin kime yüklendiği önemli bir durumdur. İş yapan kişi açısından; yapılan işin ekonomik boyutu, kariyer anlamında yeterli görmesi, itibar değeri ve işin çalışan kişinin davranışlarına uygunluğu motivasyonu etkileyen önemli unsurlardır (67,68).

2.3.1. Ekonomik Faktörler

Örgütlerin ve bireylerin çalışma nedenleri ekonomik temellere dayanmaktadır. Çalışanları harcadıkları gayret ve çabaya, yapmış oldukları işe karşılık olarak uygun düzeyde ekonomik faktörlerden faydalandırılarak işe karşı motive olmalarını sağlamak önemlidir (43,58,66). Bu noktada ücret artışı, ödül ve prim sistemi, kardan pay elde edebilme ve sosyal hak/kolaylıklar olarak servis, yiyecek ve giyecek yardımı, öğle yemeği, özel sağlık ve hayat sigortası gibi daha iyi çalışma hayatı sağlayan şartlar ekonomik faktörler olarak sıralanabilir (49,58,64).

2.3.2 Psiko-Sosyal Faktörler

Örgüt içinde ele alınacak olursa psiko-sosyal faktörler, toplumsal statü, iş yapıta özgürlük, takdir edilme, çevreye uyum, psikolojik güven, kişinin kendini geliştirerek başarıyı sağlaması, üstlerle iletişim kurabilme ve sosyal aktiviteler olarak sıralanabilir (58,65). Çalışan kişinin mutsuz olduğu durumlarda maddiyata doğru bir eğilim oluşmakta ve maddi olarak yapılan tatmin duygusu bir süre sonra tekrar mutsuzluğa neden olmaktadır. Bu yüzden çalışanın sadece ekonomik olarak değil, psiko-sosyal olarak da tatmin olması gerekmektedir. Psiko-sosyal faktörlerin anlaşılması ve giderilmesi oldukça zor bir süreçtir. Bireylerin iç dünyalarında yaşadıklarıyla ilgili farklı duygu ve düşüncelere sahip olmaları psiko-sosyal faktörlerin çözümlenmesini etki eden unsurlardır (65,70).

2.3.3 Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Hedef ve amaç bütünlüğü, iş güvencesi, verilecek kararlarda fikir alışverişi, işe dikkat çekerek çekici kılma, iletişim, takım çalışması, fiziksel çalışma ortamının iyileştirilmesi, adil, eşit ve disiplin sistemi, rotasyon, işinde yükselme ve kariyer planlaması organizasyonun örgütsel ve yönetmel faktörlerini gösterir. Çalışanların örgütte bulunduğu süre içinde bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların yönetim tarafından kabul edilmesi gerekir. Kabul edilme, çalışan açısından örgütün bir parçası olduğunu hissetmesi ve bulunduğu yere katkı sağlaması demektir (51,68).

2.4.MOTİVASYON KAVRAMI VE HEMŞİRELİK

Sağlık bakım hizmetlerinde de çalışanların güdülenmesiyle, verilen görevlerin benimsenmesi ve örgütsel bağlılığın geliştirilmesi sağlanmaktadır. Hastanelerdeki sağlık personeli içerisinde en kalabalık grubu hemşireler oluşturmaktadır. Hemşirelerin etkin ve verimli çalışması hizmetin sürekliliğini ve niteliğini etkilemektedir (70-72). Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi, hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkili bir sağlık bakım hizmeti alabilmesi ve alınan hizmetten memnun kalabilmesi için hemşirelerin harekete geçirilmesi ve motive edilmesi gerekmektedir (63). Motivasyon düzeyi yüksek olan hemşirelerin iş

doyumunun artması ve buna bağlı olarak kurumun başarısı ve verimliliğinde gözle görülebilir bir artış sağlanacaktır. Motivasyonu düşük hemşirelerin örgütsel hedefleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi, kaliteli hizmet sunması ve hasta memnuniyeti sağlaması beklenemez. Motivasyonu düşük olan çalışanlar ya kapasitelerinin tümünü kullanamaz ya da bilgi, beceri ve yeteneklerinin büyük çoğunluğunu motivasyonlarını düşüren unsurlar nedeniyle mesleki hayatlarına yansıtamazlar (66,68).

Motivasyon ile çalışnlardan beklenen, daha etkili ve verimli çalışma arzusunu oluşturulacak faktörlerin bulunmasıyla çalışanların gereksinimlerini olabildiğince karşılamak ve her gün mesleğini aldığı doyumla sürdürebilmesi hedeflenmektedir (67). Yöneticinin başarısı motivasyon araçlarını başarılı bir biçimde kullanmasına bağlıdır (64). Çalışnlar ne kadar bilgi birikimi ve deneyim sahibi olursa olsunlar, insan kaynağını etkin ve verimli kullanılmaz veya iyi motive edilmezse kurumsal başarı elde edilemez. Bu noktada çalışanların motivasyonunu sağlamada önemli bir sorumluluk alan yönetici hemşireler, düzenli olarak çalışanlarının motivasyonlarını ve ihtiyaçlarını değerlendirerek motivasyonu artıran koşulların oluşturulmasında etkin rol oynamalıdır (67,70,71).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. GEREÇ, YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMANIN TİPİ

Araştırmada nicel tarama modelinde betimsel ve ilişkisel araştırma modeli kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada hemşire servis sorumlularının liderlik tarzlarının hemşirelerin iş motivasyonlarını arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YERİ VE ZAMANI

Araştırma; Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde farklı klinik ve polikliniklerin yetişkin birimlerinde, 01.10.2018 - 01.04.2019 tarihleri arasında gerçekleştirildi.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde farklı klinik ve polikliniklerin yetişkin birimlerinde aktif olarak çalışan 1280 hemşireden oluşmaktadır. Araştırmanın yapıldığı tarihlerde yaklaşık 50 hemşirenin izinli olduğu öğrenildi. Böylece araştırmanın evrenini 1230 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise evren bilindiğinde örneklem sayısının hesaplandığı formül olan aşağıdaki formül ile hesaplanmıştır.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

t: Belirlenen anlam seviyesinde t tablosunda bulunan değer

p: İncelenen olayın görünüş sıklığı

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (1-p)

d: Kabul edilen örnekleme hatası

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

Hedef birey sayısı 1230 olup, %95 güven seviyesinde t değeri 1,96, incelenen olayın görüş sıklığı olarak 0,5 değeri alınmış olup, kabul edilen örnekleme hatası ise 0,05 olarak belirlendikten sonra örnekleme alınacak birey sayısı hesaplanmıştır. Araştırmanın örnekleme hesaplandığında en küçük örneklem sayısı 293 olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamında ise 301 hemşireye ulaşılmıştır. Araştırmanın örnekleme 301 hemşireden oluşmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Araştırmanın bağımlı değişkenleri; liderlik tarzı ölçeği ile iş motivasyonu ölçeğinden elde edilen verilerdir. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, çalışma süresi, klinikteki çalışma süresi ve servis sorumlusu ile birlikte çalışma süresi araştırmanın bağımsız değişkenleridir.

3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma için gerekli olan verileri elde etmek amacı ile aşağıdaki veri toplama araçları kullanılmıştır.

1. Tanıtıcı Bilgi Formu (EK-1)
2. Liderlik Tarzı Ölçeği (EK-2)
3. İş Motivasyonu Ölçeği (EK-3)

3.5.1. Tanıtıcı Bilgi Formu (EK-1)

Hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri ile çalışma durumlarına ait toplam sekiz sorudan oluşan bu form araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve yaş sorularıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Hemşirelerin çalışma durumlarına ait bilgiler ise çalıştıkları klinik, çalışma süresi, klinikteki çalışma süresi ve servis sorumlusu ile birlikte çalışma süresi soruları ile elde edilmeye çalışılmıştır.

3.5.2. Liderlik Tarzı Ölçeği (EK-2)

Clark tarafından 1998 yılında Liderlik Tarzı Ölçeği (Leadership Styles Survey) olarak geliştirilen ölçek Bakan vd. (2013) çalışmasında Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır (73). Ölçek 30 sorudan oluşmaktadır ve ölçek maddeleri “1=Hiçbir Zaman”, “5= Her Zaman” olmak üzere 5’li likert tipte değerlendirilmektedir. Anket 3 boyuttan oluşmakta olup, ölçekte yer alan ilk 10 madde otokratik liderlik, sonraki 10 madde demokratik liderlik ve son olarak kalan 10 madde ise serbest bırakıcı liderlik özelliklerini ölçmektedir. Ölçeğin güvenilirlik değeri olan Cronbach Alpha değeri otokratik liderlik için 0,97; demokratik liderlik için 0,94 ve serbest bırakıcı liderlik için 0,97 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise Cronbach Alpha değerleri sırasıyla; otokratik liderlik için 0,51; demokratik liderlik için 0,89; serbest bırakıcı liderlik için 0,84 ve genel olarak toplam liderlik içinse 0,89 olarak bulunmuştur.

3.5.3. İş Motivasyonu Ölçeği (EK-3)

İş Motivasyonu Ölçeği, Engin (2004) tarafından “Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Öfke Düzeyleri İle İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adı çalışmasında psikiyatri kliniğinde çalışan hemşirelerin iş motivasyonlarını ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiştir (74). Ölçek 29 sorudan oluşmaktadır ve “1=Hiç Doğru Değil”, “3=Çok Doğru” olmak üzere 3’lü likert tipte değerlendirilmektedir. Hemşirelerin iş motivasyonları ölçmeye yönelik geliştirilen ölçek 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 18 maddesi içsel motivasyon boyutundan

oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 18 maddesi; ilgi/merak, değişkenlik, ilgi/seçim, sosyal, otonomi, önem/değer, algılanan yetenek, sorumluluk, değer verme ve çaba gibi kavramlar aracılığı ile hemşirelerin içsel motivasyonu ölçmektedir. Ölçekte yer alan 19. ve 29. maddeler dahil olmak üzere arada kalan maddeler ise dışsal motivasyon boyutunu oluşturmaktadır. Dışsal motivasyonu oluşturan maddeler önem/değer, onay alma, ekip uyumu, takdir etme, başarı, moral/değer, yükselme ve kontrol kavramlarını ele alarak oluşturulmuştur. Ölçeğin güvenirlik değeri olan Cronbach Alpha değeri ise toplam iş motivasyonu için 0,85 olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan ölçek ise tüm hemşirelere uygulanacak şekilde revize edilip kullanılmıştır. Ayrıca 29 sorudan oluşan ölçek “1=Hiçbir Zaman”, “5=Her Zaman” olmak üzere 5’li likert tipte değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirlik değeri olan Cronbach Alpha değerleri sırasıyla; içsel motivasyon için 0,84, dışsal motivasyon 0,65 ve toplam iş motivasyonu ise 0,86 olarak bulunmuştur.

Tablo 1. İş Motivasyonu Ölçeğinin Motivasyon Tipleri ve Kavramları

Maddeler	Motivasyon Tipi	Kavram
1	İçsel Motivasyon	İlgi /Merak
2	İçsel Motivasyon	Değişkenlik
3	İçsel Motivasyon	İlgi/seçim
4	İçsel Motivasyon	Sosyal
5	İçsel Motivasyon	Otonomi
6	İçsel Motivasyon	Önem/Değer
7	İçsel Motivasyon	Algılanan Yetenek
8	İçsel Motivasyon	Algılanan Yetenek
9	İçsel Motivasyon	Sorumluluk
10	İçsel Motivasyon	Değer verme

11	İçsel Motivasyon	Algılanan yetenek
12	İçsel Motivasyon	Otonomi
13	İçsel Motivasyon	Çaba
14	İçsel Motivasyon	Çaba
15	İçsel Motivasyon	Stres
16	İçsel Motivasyon	Önem/Değer
17	İçsel Motivasyon	Önem/Değer
18	İçsel Motivasyon	Önem/Değer
19	Dışsal Motivasyon	Önem/Değer
20	Dışsal Motivasyon	Onay Alma
21	Dışsal Motivasyon	Ekip Uyumu
22	Dışsal Motivasyon	Onay Alma
23	Dışsal Motivasyon	Takdir Edilme
24	Dışsal Motivasyon	Başarı
25	Dışsal Motivasyon	Moral/Değer
26	Dışsal Motivasyon	Yükselme
27	Dışsal Motivasyon	Kontrol
28	Dışsal Motivasyon	Kontrol
29	Dışsal Motivasyon	Kontrol

3.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Veri toplama süresinde hazırlanan anket formundan yararlanılmıştır. Anketin birinci bölümünde Tanıtıcı Bilgi Formu, ikinci bölümünde Liderlik Tarzı Ölçeği ve son bölümde ise İş Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen katılımcıların bu üç bölümden oluşan anketi tamamlamaları istenmiştir. Veriler araştırmacı tarafından katılımcılar ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak yaklaşık 20-25 dakikalık bir sürede toplanmıştır.

3.7. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ

Verilerin analizinde SPSS 20 paket programından yararlanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotlardan; frekans, yüzde, minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Normal dağılım Kolmogorov Smirnov Testi ile incelenmiş olup verilerin normal dağılmadığı anlaşılmıştır. Normal dağılım göstermeyen değişkenlerin, ikili grup karşılaştırmasında Mann Whitney U-Testi ve ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H Testi sonrası anlamlı farklılık bulunduğu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise Spearman Korelasyon Analizi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık $p < 0.01$ ve $p < 0,05$ düzeylerinde değerlendirilmiştir.

3.8. ARAŞTIRMA ETİĞİ

Araştırma için gerekli olan etik kurul izni İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan alınmıştır (Karar No:12) (EK-4).

Araştırmanın yapılacağı Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışma yapabilmek için gerekli izin EÜTF Hastanesi Başhekimliği Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğünden alınmıştır. (Sayı No: 69631334 -703.99) (EK- 5).

Liderlik Tarzı Ölçeğini araştırma kapsamında kullanabilmek için yazardan elektronik posta yoluyla izin istenmiştir. Ölçek yazarı ölçeğin bu araştırma kapsamında kullanılmasına izin vermiştir (EK- 6).

İş Motivasyonu Ölçeğini araştırma kapsamında kullanabilmek için yazardan elektronik posta yoluyla izin istenmiştir. Ölçek yazarı ölçeğin bu araştırma kapsamında kullanılmasına izin vermiştir (EK- 7).

3.9. BULGULAR

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Dağılımların Frekans ve Yüzde Değerleri

Değişkenler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	40	13,3
	Kadın	261	86,7
Medeni Durum	Evli	198	65,8
	Bekar	103	34,2
Yaş Aralığı	23 - 26 Yaş	34	11,3
	27 - 30 Yaş	86	28,6
	31 - 34 Yaş	49	16,3
	35 - 38 Yaş	58	19,3
	39 Yaş ve Üzeri	74	24,6
Eğitim	Lisans	260	86,4
	Yüksek Lisans	41	13,6

Toplam	301	100,0
---------------	------------	--------------

Araştırmaya katılan hemşirelerin %86,7'si kadın iken %13,3'ü erkektir. Hemşirelerin medeni durumları bakımından %65,8'i evli ve %34,2'si bekdir. Araştırmaya katılan hemşirelerin yaş aralıkları; %28,6'sı ile çoğunluğu 27 - 30 yaş aralığında iken sonrasında sırasıyla; %24,6'sı 39 yaş ve üzeri, %19,3'ü 35 - 38 yaş, %16,3'ü 31 - 34 yaş ve son olarak %11,3'ü 23 - 26 yaş aralığındadır. Eğitim seviyeleri bakımından ise %86,4'ü lisans mezunu iken %13,6'sı yüksek lisans mezunudur.

Tablo 3. Katılımcıların Çalışma Özelliklerine Dair Dağılımların Frekans ve Yüzde Değerleri

Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
	19	6,3
	16	5,3
	22	7,3
	11	3,7
Çalışılan Klinik	13	4,3
	12	4,0
	9	3,0
	11	3,7
	16	5,3

	Dermatoloji Servis	12	4,0
	Örnek Toplama M.	20	6,6
	Ortopedi Servis	18	6,0
	Genel Cerrahi Servis	9	3,0
	Plastik Cerrahisi Servis	11	3,7
	Organ Nakli Servis	19	6,3
	Anestezi Yoğun Bakım	41	13,6
	Göğüs Yoğun Bakım	16	5,3
	Göğüs Servis	20	6,6
	Dahiliye Servis	6	2,0
	<hr/>		
Çalışma Süresi	1 - 5 Yıl	95	31,6
	6 - 10 Yıl	71	23,6
	11 - 15 Yıl	65	21,6
	16 Yıl ve Üzeri	70	23,3
	<hr/>		
Klinikteki Çalışma Süresi	0 - 2 Yıl	41	13,6
	3 - 5 Yıl	93	30,9
	6 - 8 Yıl	88	29,2
	9 Yıl ve Üzeri	79	26,2
	<hr/>		
Servis Sorumlusu ile Çalışma Süresi	0 - 2 Yıl	52	17,3
	3 - 5 Yıl	110	36,5
<hr/>			

6 - 8 Yıl	79	26,2
9 Yıl ve Üzeri	60	19,9
Toplam	301	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları klinikler ise %6,3'ü gastroenteroloji yoğun bakım, %5,3'ü gastroenteroloji servisi, %7,3'ü kardiyoloji yoğun bakım, %3,7'si kardiyoloji servisi, %4,3'ü göz servisi, %4'ü nöroloji yoğun bakım, %3'ü nöroloji servisi, %3,7'si üroloji servisi, %5,3'ü ft, %4'ü dermatoloji servisi, %6,6'sı örnek toplama m., %6'sı ortopedi servisi, %3'ü genel cerrahi servisi, %3,7'si plastik cerrahi servisi, %6,3'ü organ nakli servisi, %13,6'sı anestezi yoğun bakım, %5,3'ü göğüs yoğun bakım, %6,6'sı göğüs servisi ve %2'si dahiliye servisinde çalışmaktadır. Hemşirelerin %31,6 ile çoğunluğu 1 - 5 yıl, %23,6'sı 6 - 10 yıl, %23,3'si 16 yıl ve üzeri ve %21,6'sı 11 - 15 yıl arası çalışma süresine sahiptir. Hemşirelerin çalışmakta oldukları klinikteki çalışma süreleri ise sırasıyla %30,9 ile 3 - 5 yıl, %29,2 ile 6 - 8 yıl, %26,2 ile 9 yıl ve üzeri ve %13,6 ile 0 - 2 yıl arasındadır. Araştırmaya katılan hemşirelerin servis sorumluları ile birlikte çalışma süreleri ise %36,5 ile 3 - 5 yıl, %26,2 ile 6 - 8 yıl, %19,9 ile 9 yıl ve üzeri ve %17,3 ile 0 - 2 yıl arasındadır.

Tablo 4. Liderlik Stillere Verilen Puanların Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Minimum	Maksimum	Ort±Ss
Otokratik Liderlik	21	50	33,21±4,17
Demokratik Liderlik	11	50	31,44±6,61
Serbest Bırakıcı Liderlik	12	50	32,03±6,09

Hemşirelerin, servis sorumlularının liderlik stillerinden otokratik liderliğe dair verdikleri minimum puan 21, maksimum puan 50 ve ortalama puan ise $33,21 \pm 4,17$ 'dir. Hemşirelerin, servis sorumlularının liderlik stillerinden demokratik liderliğe dair verdikleri minimum puan 11, maksimum puan 50 ve ortalama puan ise $31,44 \pm 6,61$ 'dir. Hemşirelerin, servis sorumlularının liderlik stillerinden serbest bırakıcı liderliğe dair verdikleri minimum puan 12, maksimum puan 50 ve ortalama puan ise $32,03 \pm 6,09$ 'dur.

Tablo 5. Liderlik Stili Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Otokratik Liderlik	Erkek	40	144,68	5787,00	4967	0,620
	Kadın	261	151,97	39664,00		
Demokratik Liderlik	Erkek	40	151,75	6070,00	5190	0,953
	Kadın	261	150,89	39381,00		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	40	155,88	6235,00	5025	0,703
	Kadın	261	150,25	39216,00		

Hemşirelerin cinsiyetlerine göre servis sorumlularına dair algıladıkları liderlik stillerinden; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Tablo 6. Liderlik Stili Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni	N	Sıra	Sıra	U	p
--	--------	---	------	------	---	---

	Durum		Ort.	Top.		
Otokratik Liderlik	Evli	198	145,58	28825,50	9124,50	0,133
	Bekar	103	161,41	16625,50		
Demokratik Liderlik	Evli	198	147,90	29285,00	9584,00	0,391
	Bekar	103	156,95	16166,00		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evli	198	143,91	28494,50	8793,50	0,050
	Bekar	103	164,63	16956,50		

Hemşirelerin medeni durumlarına göre servis sorumlularına dair algıladıkları liderlik stillerinden; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 7. Liderlik Stili Puanlarının Eğitim Duruma Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Eğitim	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Otokratik Liderlik	Lisans	260	153,41	39887,50	4702,50	0,224
	Yüksek Lisans	41	135,70	5563,50		
Demokratik Liderlik	Lisans	260	159,34	41427,50	3162,50	0,000*
	Yüksek Lisans	41	98,13	4023,50		
Serbest Bırakıcı	Lisans	260	155,00	40299,50	4290,50	0,044*

Liderlik

Yüksek
Lisans

41 125,65 5151,50

*p<0,05

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre servis sorumlularına dair algıladıkları liderlik stillerinden; demokratik liderlik ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında lisans mezunlarının (SO:159,34) servis sorumlularına dair demokratik liderlik stiline verdikleri ortalama puanları yüksek lisans mezunlarına (SO:98,13) göre anlamlı derecede daha yüksek olarak bulunmuştur.

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre servis sorumlularına dair algıladıkları liderlik stillerinden; serbest bırakıcı liderlik ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında lisans mezunlarının (SO:155,00) servis sorumlularına dair serbest bırakıcı liderlik stiline verdikleri ortalama puanları yüksek lisans mezunlarına (SO:125,65) göre anlamlı derecede daha yüksek olarak bulunmuştur.

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre servis sorumlularına dair algıladıkları liderlik stillerinden; otokratik liderlik ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 8. Liderlik Stili Puanlarının Yaş Duruma Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Yaş Aralığı	N	Sıra Ort.	X ²	p	Anlamlı Farklılık
	23 - 26 Yaş	34	155,29			
Otokratik Liderlik	27 - 30 Yaş	86	162,94	6,269	0,180	
	31 - 34 Yaş	49	141,08			

	35 - 38 Yaş	58	129,97			
	39 Yaş ve Üzeri	74	158,20			
	23 - 26 Yaş ¹	34	171,12			1>4
	27 - 30 Yaş ²	86	146,15			5>3
Demokratik Liderlik	31 - 34 Yaş ³	49	141,13	9,882	0,042*	5>4
	35 - 38 Yaş ⁴	58	129,85			
	39 Yaş ve Üzeri ⁵	74	170,50			
	23 - 26 Yaş	34	163,28			
	27 - 30 Yaş	86	158,25			
Serbest Bırakıcı Liderlik	31 - 34 Yaş	49	149,70	7,182	0,127	
	35 - 38 Yaş	58	124,62			
	39 Yaş ve Üzeri	74	158,47			

*p<0,05

Hemşirelerin yaş durumlarına göre servis sorumlularına dair algıladıkları liderlik stillerinden; demokratik liderlik ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,05). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 23 - 26 yaş aralığındaki hemşirelerin 35 - 38 yaş aralığındaki hemşirelere, 39 yaş ve üzeri hemşirelerin 31 - 34 yaş ve 35 - 38 yaş aralığındaki hemşirelere göre servis sorumlularına dair algıladıkları demokratik liderlik stiline ait ortalama puanlar anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin yaş durumlarına göre servis sorumlularına dair algıladıkları liderlik stillerinden; otokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 9. Liderlik Stili Puanlarının Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	X^2	p
Otokratik Liderlik	1 - 5 Yıl	95	152,69	5,409	0,144
	6 - 10 Yıl	71	163,63		
	11 - 15 Yıl	65	130,28		
	16 Yıl ve Üzeri	70	155,14		
Demokratik Liderlik	1 - 5 Yıl	95	149,39	1,995	0,573
	6 - 10 Yıl	71	153,36		
	11 - 15 Yıl	65	140,16		
	16 Yıl ve Üzeri	70	160,85		
Serbest Bırakıcı Liderlik	1 - 5 Yıl	95	160,05	2,722	0,437
	6 - 10 Yıl	71	148,83		
	11 - 15 Yıl	65	137,42		
	16 Yıl ve Üzeri	70	153,52		

Hemşirelerin çalışma süresine göre servis sorumlularına dair algıladıkları liderlik stillerinden; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 10. Liderlik Stili Puanlarının Klinikteki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Klinikteki Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	X^2	p
Otokratik Liderlik	0 - 2 Yıl	41	147,34	1,834	0,608
	3 - 5 Yıl	93	145,51		
	6 - 8 Yıl	88	148,47		
	9 Yıl ve Üzeri	79	162,18		
Demokratik Liderlik	0 - 2 Yıl	41	170,52	3,479	0,324
	3 - 5 Yıl	93	140,41		
	6 - 8 Yıl	88	152,28		
	9 Yıl ve Üzeri	79	151,91		
Serbest Bırakıcı Liderlik	0 - 2 Yıl	41	163,51	1,547	0,672
	3 - 5 Yıl	93	143,63		
	6 - 8 Yıl	88	152,41		
	9 Yıl ve Üzeri	79	151,61		

Hemşirelerin klinikteki çalışma süresine göre servis sorumlularına dair algıladıkları liderlik stillerinden; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest

bırakıcı liderlik ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 11. Liderlik Stili Puanlarının Servis Sorumlusu ile Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Servis Sorumlusu ile Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	X^2	p
Otokratik Liderlik	0 - 2 Yıl	52	150,38	1,604	0,659
	3 - 5 Yıl	110	143,87		
	6 - 8 Yıl	79	159,89		
	9 Yıl ve Üzeri	60	152,89		
Demokratik Liderlik	0 - 2 Yıl	52	165,96	2,794	0,425
	3 - 5 Yıl	110	141,93		
	6 - 8 Yıl	79	151,97		
	9 Yıl ve Üzeri	60	153,38		
Serbest Bırakıcı Liderlik	0 - 2 Yıl	52	156,91	1,342	0,719
	3 - 5 Yıl	110	143,65		
	6 - 8 Yıl	79	152,87		
	9 Yıl ve Üzeri	60	156,89		

Hemşirelerin servis sorumlusu ile çalışma süresine göre servis sorumlularına dair algıladıkları liderlik stillerinden; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest

bırakıcı liderlik ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 12. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyutlarına Verilen Puanların Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Minimum	Maksimum	Ort±Ss
İçsel Motivasyon	35	109	65,19±10,27
Dışsal Motivasyon	19	82	38,31±6,24
İş Motivasyonu Toplam	62	155	103,50±15,10

Hemşirelerin içsel motivasyonuna dair verdikleri minimum puan 35, maksimum puan 109 ve ortalama puan ise 65,19±10,27'dir. Dışsal motivasyona dair verilen minimum puan 19, maksimum 82 ve ortalama puan ise 38,31±6,24'dir. İş motivasyonu toplama dair verilen minimum puan 62 iken maksimum puan 155 ve ortalama puan ise 103,50±15,10'dur.

Tablo 13. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
İçsel Motivasyon	Erkek	40	134,35	5374,00	4554,00	0,194
	Kadın	261	153,55	40077,00		
Dışsal Motivasyon	Erkek	40	132,26	5290,50	4470,50	0,143
	Kadın	261	153,87	40160,50		
İş Motivasyonu	Erkek	40	131,54	5261,50	4441,50	0,129

Toplam

Kadın 261 153,98 40189,50

Hemşirelerin cinsiyetlerine göre iş motivasyonu toplam, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$)

Tablo 14. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
İçsel Motivasyon	Evli	198	155,76	30840,50	9254,50	0,188
	Bekar	103	141,85	14610,50		
Dışsal Motivasyon	Evli	198	155,32	30753,00	9342,00	0,232
	Bekar	103	142,7	14698,00		
İş Motivasyonu Toplam	Evli	198	155,51	30791,00	9304,00	0,212
	Bekar	103	142,33	14660,00		

Hemşirelerin medeni durumlarına göre iş motivasyonu toplam, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 15. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Eğitim Duruma Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
İçsel Motivasyon	Lisans	260	152,07	39537,00	5053,00	0,593
	Yüksek Lisans	41	144,24	5914,00		
Dışsal Motivasyon	Lisans	260	156,62	40721,50	3868,50	0,005*
	Yüksek Lisans	41	115,35	4729,50		
İş Motivasyonu Toplam	Lisans	260	153,98	40034,00	4556,00	0,135
	Yüksek Lisans	41	132,12	5417,00		

*p<0,05

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre dışsal motivasyon ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında lisans mezunlarının (SO:156,62) dışsal motivasyon puanları yüksek lisans mezunlarına (SO:115,35) göre anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre iş motivasyonu toplam ve içsel motivasyon ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 16. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Yaş Duruma Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Yaş Durumu	N	Sıra Ort.	X^2	p	Anlamlı Farklılık
İçsel Motivasyon	23 - 26 Yaş ¹	34	153,63	10,274	0,036*	5>2
	27 - 30 Yaş ²	86	147,89			5>3
	31 - 34 Yaş ³	49	129,70			5>4
	35 - 38 Yaş ⁴	58	139,84			
	39 Yaş ve Üzeri ⁵	74	176,26			
Dışsal Motivasyon	23 - 26 Yaş ¹	34	175,96	18,779	0,001*	1>4
	27 - 30 Yaş ²	86	143,70			5>2
	31 - 34 Yaş ³	49	136,22			5>3
	35 - 38 Yaş ⁴	58	123,22			5>4
	39 Yaş ve Üzeri ⁵	74	179,57			
İş Motivasyonu Toplam	23 - 26 Yaş ¹	34	167,24	13,791	0,008*	5>2
	27 - 30 Yaş ²	86	146,31			5>3
	31 - 34 Yaş ³	49	130,01			5>4
	35 - 38 Yaş ⁴	58	132,39			
	39 Yaş ve Üzeri ⁵	74	177,47			

*p<0,05

Hemşirelerin yaş durumuna göre iş motivasyonu toplam ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 39 yaş ve üzeri yaş aralığındaki hemşirelerin 27 - 30 yaş, 31 - 34 yaş ve 35 - 38 yaş aralığındaki hemşirelere göre iş motivasyonu toplam ortalama puanları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin yaş durumuna göre içsel motivasyon ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 39 yaş ve üzeri yaş aralığındaki hemşirelerin 27 - 30 yaş, 31 - 34 yaş ve 35 - 38 yaş aralığındaki hemşirelere göre içsel motivasyon ortalama puanları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin yaş durumuna göre dışsal motivasyon ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 23 - 26 yaş aralığındaki hemşirelerin 35 - 38 yaş aralığındaki hemşirelere, 39 yaş ve üzeri yaş aralığındaki hemşirelerin 27 - 30 yaş, 31 - 34 yaş ve 35 - 38 yaş aralığındaki hemşirelere göre dışsal motivasyon ortalama puanları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 17. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	X^2	p	Anlamlı Farklılık
İçsel Motivasyon	1 - 5 Yıl ¹	95	154,94	8,501	0,037*	4>2
	6 - 10 Yıl ²	71	140,51			4>3

	11 - 15 Yıl ³	65	132,99		
	16 Yıl ve Üzeri ⁴	70	173,02		
Dışsal Motivasyon	1 - 5 Yıl ¹	95	163,35		1>3
	6 - 10 Yıl ²	71	137,29		4>2
	11 - 15 Yıl ³	65	119,4	18,811	0,000*
	16 Yıl ve Üzeri ⁴	70	177,49		
	1 - 5 Yıl ¹	95	160,26		1>3
İş Motivasyonu Toplam	6 - 10 Yıl ²	71	139,01		4>2
	11 - 15 Yıl ³	65	124,95	13,487	0,004*
	16 Yıl ve Üzeri ⁴	70	174,79		

*p<0,05

Hemşirelerin çalışma süresine göre iş motivasyonu toplam ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,05). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 1 - 5 yıl arasında çalışma süresine sahip hemşirelerin 11 - 15 yıl arasında çalışma süresine sahip hemşirelere, 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip hemşirelerin 6 - 10 yıl ve 11 - 15 yıl arasında çalışma süresine sahip hemşirelere göre iş motivasyonu toplam ortalama puanları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalışma süresine göre içsel motivasyon ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,05). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip hemşirelerin 6 - 10 yıl ve 11 - 15

yıl arasında çalışma süresine sahip hemşirelere göre içsel motivasyon ortalama puanları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalışma süresine göre dışsal motivasyon ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 1 - 5 yıl arasında çalışma süresine sahip hemşirelerin 11 - 15 yıl arasında çalışma süresine sahip hemşirelere, 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip hemşirelerin 6 - 10 yıl ve 11 - 15 yıl arasında çalışma süresine sahip hemşirelere göre dışsal motivasyon ortalama puanları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 18. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Klinikteki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Klinikteki Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	X^2	p	Anlamlı Farklılık
İçsel Motivasyon	0 - 2 Yıl	41	165,16	7,146	0,067	
	3 - 5 Yıl	93	165,76			
	6 - 8 Yıl	88	143,15			
	9 Yıl ve Üzeri	79	135,03			
Dışsal Motivasyon	0 - 2 Yıl	41	175,88	7,273	0,064	
	3 - 5 Yıl	93	159,04			
	6 - 8 Yıl	88	135,36			
	9 Yıl ve Üzeri	79	146,05			
<u>İş Motivasyonu</u>	0 - 2 Yıl ¹	41	172,88	<u>8,315</u>	0,04*	1>3

Toplam	3 - 5 Yıl ²	93	164,17	1>4
	6 - 8 Yıl ³	88	139,37	2>4
	9 Yıl ve Üzeri ⁴	79	137,09	

*p<0,05

Hemşirelerin klinikteki çalışma süresine göre iş motivasyonu toplam ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,05). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 0 - 2 yıl arasında klinikteki çalışma süresine sahip hemşirelerin 6 - 8 yıl ve 9 yıl ve üzeri arasında klinikteki çalışma süresine sahip hemşirelere, 3 - 5 yıl arasında klinikteki çalışma süresine sahip hemşirelerin 9 yıl ve üzeri arasında klinikteki çalışma süresine sahip hemşirelere göre iş motivasyonu toplam ortalama puanları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin klinikteki çalışma süresine göre içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 19. İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyut Puanlarının Servis Sorumlusu ile Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Servis Sorumlusu ile Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	X ²	p
	0 - 2 Yıl	52	152,32		
İçsel Motivasyon	3 - 5 Yıl	110	167,72	7,542865	0,056
	6 - 8 Yıl	79	136,92		

	9 Yıl ve Üzeri	60	137,73		
Dışsal Motivasyon	0 - 2 Yıl	52	158,18		
	3 - 5 Yıl	110	158,10	5,944656	0,114
	6 - 8 Yıl	79	130,54		
	9 Yıl ve Üzeri	60	158,69		
İş Motivasyonu Toplam	0 - 2 Yıl	52	155,20		
	3 - 5 Yıl	110	165,18	6,475008	0,091
	6 - 8 Yıl	79	134,00		
	9 Yıl ve Üzeri	60	143,75		

Hemşirelerin servis sorumlusu ile çalışma süresine göre iş motivasyonu toplam, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 20. Liderlik Alt Boyutları ile İş Motivasyonu Toplam ve İş Motivasyonu Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Spearman Korelasyon Analiz Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1.Otokratik Liderlik	1						
2.Demokratik Liderlik	,392**	1					
3.Serbest Bırakıcı Liderlik	,238**	,662**	1				
4.İçsel Motivasyon	,102	,385**	,406**	,394**	1		

5.Dışsal Motivasyon	,201**	,458**	,349**	,436**	,682**	1	
6. İş Motivasyonu Toplam	,143*	,442**	,421**	,441**	,953**	,857**	1

* p<0,05 **p<0,01

Hemşirelerin servis sorumlularına dair algıladıkları otokratik liderlik ile demokratik liderlik ($r=0,392$; $p<0,01$) ve serbest bırakıcı liderlik arasında ($r=0,238$; $p<0,01$) zayıf düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Otokratik liderlik ile dışsal motivasyon ($r=,201$; $p<0,01$) ve iş motivasyonu toplam arasında ($r=,143$; $p<0,05$) çok zayıf düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Fakat otokratik liderlik ile içsel motivasyon arasında ($r=0,102$; $p>0,05$) anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Hemşirelerin servis sorumlularına dair algıladıkları demokratik liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında ($r=0,662$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Demokratik liderlik ile içsel motivasyon arasında ($r=0,385$; $p<0,01$), dışsal motivasyon arasında ($r=,458$; $p<0,01$) ve iş motivasyonu toplam arasında ($r=0,442$; $p<0,01$) zayıf düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hemşirelerin servis sorumlularına dair algıladıkları serbest bırakıcı liderlik ile içsel motivasyon arasında ($r=0,406$; $p<0,01$), dışsal motivasyon arasında ($r=,349$; $p<0,01$) ve iş motivasyonu toplam arasında ($r=0,421$; $p<0,01$) zayıf düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hemşirelerin içsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında ($r=0,682$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunurken iş motivasyonu toplam arasında ($r=0,953$; $p<0,01$) çok yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hemşirelerin dışsal motivasyon ile iş motivasyonu toplam arasında ($r=0,857$; $p<0,01$) yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma; liderlik stillerinin çalışan hemşirelerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda hemşirelere servis sorumlularının liderlik özelliklerini ve hemşirelerin iş motivasyonunu belirlemeyi, amirlerin liderlik özellikleri ile hemşirelerin iş motivasyonu arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla 301 hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular literatür ışığında tartışılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçların; hemşirelerin motivasyonlarının artırılması için servis sorumlularının hangi liderlik stillerinin desteklenmesi gerektiğine dair bilgiler sunması ile alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada yer alan hemşirelerin %86,7'si kadın, %65,8'i evli ve %28,6'sı ile çoğunluğu 27 - 30 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyleri bakımından %86,4 ile çoğunluğu lisans mezunudur. Araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma süreleri bakımından %31,6 ile çoğunluğu 1 - 5 yıl çalışma süresine sahiptir. Çalışmakta oldukları klinikteki çalışma süreleri %30,9 ile en çok 3 - 5 yıl ve benzer şekilde servis sorumluları ile birlikte çalışma süreleri ise %36,5 ile en çok 3 - 5 yıldır.

Karaca (2017) "Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter Ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri" adlı çalışmada katılımcıların yöneticilerine dair algıladıkları otokratik liderlik stilini demokratik liderlik stiline daha yüksek algıladıkları görülmüştür (75). Bu sonuç çalışmamıza paralellik göstermektedir. Çalışmamız sonucunda; hemşirelerin servis sorumlularının otokratik liderlik stiline verdikleri puan ortalaması $33,21 \pm 4,17$, serbest bırakıcı liderliğe dair verdikleri ortalama puan $32,03 \pm 6,09$ iken demokratik liderliğe dair verdikleri ortalama puan $31,44 \pm 6,61$ olarak bulunmuştur. Sonuç olarak hemşireler servis sorumlularının liderlik stillerini orta derecede ve birbirine yakın olarak görmektedir.

Hemşirelerin servis sorumlularının liderlik tarzlarından; demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerine verdikleri ortalama puanları cinsiyetlerine,

medeni durumlarına, çalışma sürelerine, klinikteki çalışma sürelerine ve servis sorumlusu ile çalışma sürelerine göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Karaca (2017) çalışmasında çalışma sonucumuza paralellik göstermiş olup katılımcıların cinsiyet ve medeni durumuna göre yöneticilere dair algılanan otokratik ve demokratik liderlik stillerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir (75). Benzer şekilde Tiryaki (2008) çalışmasında da yöneticilerin liderlik stillerinin katılımcıların cinsiyete göre farklılaşmadığı rapor edilmiştir (76). Yılmaz'ın (2015) çalışmasında ise otoriter ve demokratik yönetici liderliklerinin katılımcıların medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (77). Karaca (2017) çalışmasında katılımcıların iş hayatlarındaki çalışma sürelerine göre yöneticilere dair algıladıkları otokratik ve demokratik liderlik stillerinin farklılaşmadığı buna ek olarak katılımcıların çalışmakta oldukları kurumdaki çalışma sürelerine göre de yöneticilerine dair algıladıkları otokratik liderlik stiline farklılaşmadığı tespit edilmiştir. (75). Bu sonuç çalışmamız ile paralellik göstermektedir. Fakat çalışma sonuçlarımızdan farklı olarak Karaca (2017) çalışmasında yöneticilere dair algılanan demokratik liderliğin katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaştığını tespit etmiştir. Buna göre katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri arttıkça yöneticilerinin daha fazla demokratik liderliğe sahip olduklarını düşündükleri görülmüştür. (75).

Hemşirelerin eğitim durumuna göre servis sorumlularının demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerine verdikleri ortalama puanların farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Lisans mezunu hemşirelerin yüksek lisans mezunu hemşirelere göre servis sorumlularının demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerini daha yüksek düzeyde buldukları görülmüştür. Fakat eğitim durumlarına göre servis sorumlularının otokratik liderlik stiline hemşirelerin verdikleri ortalama puanların farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sonuç olarak lisans mezunu hemşireler servis sorumlularını daha demokratik ve serbest bırakıcı lider olarak görmektedir. Lisans mezunu hemşirelerin yüksek lisans mezunu hemşirelere göre sorumlularının liderlik davranışlarına ait beklentilerinin farklı ve sorumlularını daha demokratik ve serbest bırakıcı bir lider olarak gördüklerini söyleyebiliriz.

Çalışmamızda hemşirelerin yaş durumlarına göre servis sorumlularına dair algılanan demokratik liderlik stilinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). 23 - 26 yaş aralığındaki hemşirelerin 35 - 38 yaş aralığındaki hemşirelere, 39 yaş ve üzeri hemşirelerin 31 - 34 yaş ve 35 - 38 yaş aralığındaki hemşirelere göre servis sorumlularının demokratik liderlik stilini daha yüksek olarak görmekte-dirler. Benzer bir sonuca da Karaca (2017) çalışmasında ulaşmış olup yöneticilere dair algılanan demokratik liderlik stilli katılımcıların yaşlarına göre farklılaşırken otokratik liderlik stilinin katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. 16-23 yaş arasındaki katılımcıların 24-31 yaş arasındaki ve 32-39 yaş arasındaki katılımcılara göre yöneticilerini daha fazla demokratik lider olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır. (75). Bu sonuçlarda gösteriyor ki henüz yeni işe başlamış olan hemşireler sorumlularının liderlik davranışlarını daha fazla demokratik görme eğilimindedir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde ise 35-38 yaş aralığındaki hemşireler amirlerinin demokratik liderlik stillerini daha düşük olarak algılamaktadır. Böylece 35-38 yaş aralığındaki hemşirelerin sorumlularının demokratik liderlik davranışlarından beklentilerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmamızda hemşirelerin yaş durumlarına göre hemşirelerin servis sorumlularının otokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerine verdikleri ortalama puanları farklılaşmamaktadır ($p<0,05$). Bu sonuca benzer olarak Yılmaz (2015) çalışmasında yöneticinin otokratik liderlik stilline dair algıların katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (77).

Hemşirelerin içsel motivasyonlarının ortalama puanı $65,19\pm 10,27$, dışsal motivasyonlarının ortalama puanı $38,31\pm 6,24$ ve iş motivasyonlarının ortalama puanı ise $103,50\pm 15,10$ olarak bulunmuştur. İçsel motivasyon puanından alınabilecek en yüksek puanın 90, dışsal motivasyon puanından alınabilecek en yüksek puanın 55 olduğu göz önüne alındığında genel olarak hemşirelerin iş motivasyonlarının ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Benzer bir sonuç olarak Kurt (2007) hemşirelerin iş motivasyonunu farklı bir envanterle ölçtüğü çalışmasında hemşirelerin içsel motivasyonlarının ve dışsal motivasyonların ortalamanın üzerinde olduğu sonucuna ulaşmıştır (78). Aynı şekilde Gülkaya (2012)

çalışmasında hemşirelerin iş motivasyonları, içsel motivasyonunları ve dışsal motivasyonlarının ortalamasının üzerinde olduğu bildirilmiştir (79). Bu sonuçlar çalışmamız ile paralellik göstermektedir. Mottaz'ın (1985) A.B.D.'de 1385 hizmet sektörü çalışanıyla gerçekleştirdiği çalışmasında tüm meslek gruplarında içsel ödüllerin iş motivasyonu üzerinde güçlü etkiye sahip olduğu bildirmiştir. Dışsal ödüllerin ise yalnızca daha alt düzey meslek gruplarında iş motivasyonu üzerinde daha güçlü etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. (80)

Hemşirelerin içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve toplam iş motivasyonu ortalama puanları cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve servis sorumlusu ile çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara benzer olarak Akman (2017) hemşirelerin iş motivasyonunu farklı bir envanterle ile ölçtüğü çalışmasında iş motivasyonunun hemşirelerin cinsiyetine göre farklılaşmadığını bildirmiştir (81). Gülkaya (2012) çalışmasında hemşirelerin yaş durumlarına, çalışma sürelerine ve klinikteki çalışma sürelerine ve servis sorumlusu ile çalışma sürelerine göre iş motivasyonları ile içsel ve dışsal iç motivasyonlarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir (79). Çalışmamız bu sonuca büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Fakat çalışmamızın bu sonuçlardan ayrılan yanı gerçekleştirdiğimiz bu araştırmada hemşirelerin çalışma sürelerine göre iş motivasyonlarının farklılık göstermekte olduğudur. Çalışmamızda hemşirelerin çalışma sürelerine göre toplam iş motivasyonları, içsel ve dışsal iş motivasyonlarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Dışsal motivasyon ve toplam iş motivasyonu; 1 - 5 yıl arasında çalışma süresine sahip hemşirelerin 11 - 15 yıl arasında çalışma süresine sahip hemşirelere, 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip hemşirelerin 6 - 10 yıl ve 11 - 15 yıl arasında çalışma süresine sahip hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İçsel motivasyonların ise 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip hemşirelerin 6 - 10 yıl ve 11 - 15 yıl arasında çalışma süresine sahip hemşirelere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öztürk'ün (2002) çalışmasında; 1-5 yıl çalışma süresine sahip hemşirelerin toplam motivasyon düzeyleri daha fazla çalışma süresine sahip hemşirelere göre yüksek bulunmuş olup çalışma süresi arttıkça motivasyon düzeyinin düştüğü tespit edilmiştir (82). Çalışmamız bu sonuçtan farklılık göstermekte olup çalışma süresi arttıkça iş motivasyonunun düzeyinin azaldığına dair

bir sonuca ulaşılmamaktadır. Çalışmamızda çalışma süresi en düşük olan 1-5 yıl ile en yüksek çalışma süresi olan 16 yıl ve üzeri çalışanların iş motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre daha genç yaştaki hemşirelerin iş motivasyonlarının daha yüksek olması çalışmaya yeni başlamaları ile çalışmak için daha hevesli olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Daha fazla mesleki çalışma süresine sahip hemşirelerin ise mesleki olarak kendilerine daha çok güvenmeleri ve zaman içinde motivasyonlarını daha yüksek tutacak yollar kazanmaları ile iş motivasyonlarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Gülkaya (2012) çalışmasında farklı olarak çalışmamızda klinikteki çalışma süresine göre hemşirelerin toplam iş motivasyon puanlarının farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışmamızda klinikteki çalışma süresi 0 - 2 yıl arasında olan hemşirelerin 6 - 8 yıl ve 9 yıl ve üzerinde olan hemşirelere, 3 - 5 yıl arasında olan hemşirelerin 9 yıl ve üzerinde olan hemşirelere göre toplam iş motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Hemşirelerin klinikteki çalışma süresi arttıkça iş motivasyonlarının azaldığı görülmektedir. Bunun bir sebebi olarak klinikte daha yeni çalışmaya başlayan hemşirelerin daha hevesli olmaları gösterilebilir. Fakat hemşirelerin içsel ve dışsal motivasyonlarının klinikteki çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çalışmamızda hemşirelerin eğitim duruma göre hemşirelerin dışsal motivasyon ortalama puanlarının farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Gülkaya (2012) çalışmasında hemşirelerin eğitim durumlarına göre lisansüstü mezunu hemşirelerin lisans mezunlarına göre iş motivasyonları ile içsel ve dışsal iç motivasyonlarının daha yüksek olduğunu bildirmiştir (79). Benzer şekilde Yasan (2011) çalışmasında eğitim düzeyi yüksek hemşirelerin daha iyi motive oldukları sonucuna ulaşmıştır (83). Fakat çalışmamız bu sonuçlardan farklılık göstermiş olup lisans mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre dışsal motivasyonlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak yüksek lisans mezunu hemşirelerin lisans mezunu hemşirelere göre dışsal motivasyonlarını arttıracak beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Yani yüksek lisans mezunlarının dışsal motivasyonu ifade eden başkaları tarafından gösterilen takdir ve saygıyı daha az

gördükleri tespit edilmiştir. Ayrıca lisans ve yüksek lisans mezunların içsel motivasyonları ile toplam iş motivasyonlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Bu sonuçlardan farklı olarak Çağan (2012)'nin çalışmasında hemşirelerin eğitim düzeylerinin iş motivasyonu puanları üzerinde farklılık oluşturmadığını bildirmiştir (84).

Kurt (2007) çalışmasında hemşirelerin içsel ve dışsal motivasyonlarının yaş gruplarına göre farklılaşmadığını tespit etmiştir (78). Çalışmamız bu sonuçtan farklılık göstermiş olup yaş durumlarına göre hemşirelerin toplam iş motivasyonları, içsel ve dışsal iş motivasyonlarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). İçsel motivasyon ve toplam motivasyonun; 39 yaş ve üzeri yaş aralığındaki hemşirelerin 27 - 30 yaş, 31 - 34 yaş ve 35 - 38 yaş aralığındaki hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür Dışsal motivasyonun ise 23 - 26 yaş aralığındaki hemşirelerin 35 - 38 yaş aralığındaki hemşirelere, 39 yaş ve üzeri yaş aralığındaki hemşirelerin 27 - 30 yaş, 31 - 34 yaş ve 35 - 38 yaş aralığındaki hemşirelere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarımıza benzer olarak Çağan (2012) çalışmasında iş motivasyonu ve alt boyutlarında 42 yaş ve üzerindeki hemşirelerin daha genç yaştaki hemşirelere göre daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olduklarını tespit etmiştir (84). Çelik (2014) çalışmasında yaş ve pediatri birimindeki çalışma süresi arttıkça motivasyonun da arttığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışma arkadaşları ile kurulan ilişkilerin 31-40 yaş arası grupta motivasyona olan etkisinin diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğu görülmüştür (88). Sonuç olarak daha yüksek yaştaki hemşirelerin iş motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun bir sebebi de daha büyük olan başka bir ifadeyle daha tecrübeli hemşirelerin mesleki açıdan kendilerini yeterli görmeleri sonucu iş motivasyonlarına etki edip artmasını sağladığı gösterilebilir.

Müftüoğlu'nun (2019) kamu ve özel sektör çalışanlarıyla gerçekleştirdiği çalışmasında demokratik katılımcı yönetici davranışı ile çalışanların iş motivasyonlarının pozitif yönde ilişkili; otokratik yönetici ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışları ile çalışanların iş motivasyonlarının negatif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir (85). Servis sorumlularının otokratik liderlik stilleri ile

hemşirelerin dışsal motivasyonları ($p<0,01$) ve toplam iş motivasyonları ($p<0,05$) arasında çok zayıf düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir Yani hemşire servis sorumlularının otokratik liderlik stilleri arttıkça hemşirelerin dışsal ve toplam iş motivasyonları da artmaktadır. Fakat otokratik liderlik stili ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Hemşire servis sorumlularının demokratik liderlik stilleri ile serbest bırakıcı liderlik stili arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görüşmüştür ($p<0,01$). Servis sorumlularının demokratik liderlik stilleri ile hemşirelerin içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve toplam iş motivasyonu arasında zayıf düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,01$). Yani hemşire servis sorumlularının demokratik liderlik stili arttıkça hemşirelerin içsel, dışsal ve toplam iş motivasyonları da artmaktadır.

Hemşire servis sorumlularının serbest bırakıcı liderlik stili ile hemşirelerin içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve toplam iş motivasyonu arasında zayıf düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yani hemşire servis sorumlularının serbest bırakıcı liderlik stilleri arttıkça hemşirelerin içsel, dışsal ve toplam iş motivasyonları da artmaktadır. Arabacı (2012) çalışmasında yönetici hemşirelerin liderlik stilleri ile hemşirelerin iş motivasyonları arasında ileri düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmiştir (86). Soyluer (2010) çalışmasında yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının hemşirelerin iş motivasyonu tatminlerini etkilediği fakat hemşirelerin motivasyona verdikleri önemi etkilemediğini bildirmiştir (87).

Karaca (2017) çalışmasında yöneticilerin liderlik stilleri ile çalışanların iş motivasyonları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (75). Benzer şekilde Çınar (2011) ve Yılmaz'ın (2015) çalışmalarında da yöneticilerin demokratik ve otokratik liderlik stilleri ile çalışanların motivasyonları arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir (88,77). Sonuç olarak çalışanların iş motivasyonlarının yöneticilerin liderlik stilleriyle ilişkili olduğu, yöneticilerin liderliklerinin çalışanların iş motivasyonlarına yansımakta olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

Servis sorumlusu hemşirelerin sergiledikleri liderlik stillerinin hemşirelerin iş motivasyonlarını etkilediğinin farkına varmalarının sağlanması önerilebilir.

Hemşirelerin dışsal ve genel iş motivasyonlarına en çok etki ettiği anlaşılan servis sorumlusu hemşirelerin demokratik liderlik stillerinin yönetim tarafından desteklenmesi önerilebilir. Hemşirelerin içsel motivasyonuna en çok etki eden sorumluların serbest bırakıcı liderlik davranışının da ayrıca desteklenmesi önerilir.

Hastane yönetimi, hemşirelerin iş motivasyonları arttırmaya yönelik olarak hemşirelerin dışsal motivasyon arttıracak beklentilerini dikkate almaları ve bunun sonucunda gerekli görülen düzenlemeleri uygulamaları hemşirelerin iş performanslarını daha da artıracığı düşünülmektedir.

Hemşirelerin dışsal iş motivasyonlarını arttırmaya yönelik başarılarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi önerilir. Böylece hemşirelerin dışsal motivasyonlarının artırılması sağlanabilir.

Araştırma sonucunda klinikteki çalışma süresi arttıkça iş motivasyonlarının da azaldığı görülmüştür. Bu sonuç dikkate alındığında klinikte yeni başlayan hemşirelerin motivasyonlarını arttıracak uygulamaların geliştirilmesi ve bu uygulamaların devamlılığı sağlanması önerilebilir. Böylece hemşirelerin iş motivasyonlarının zamanla azalmasının önüne geçilebilir.

Bu araştırmanın bir başka bulgusu ise yaş ve çalışma süresi daha yüksek hemşirelerin daha genç yaşta ve daha az tecrübeli hemşirelere göre iş motivasyonlarının daha yüksek olduğudur. Daha tecrübeli hemşirelerin kendilerinden daha genç yaşta ve hemşirelere tecrübelerini aktarabileceği ve motivasyonlarını yüksek tutmak için neler yaptıklarını aktarabileceği etkinlikler ile tüm hemşireleri bir araya getirilmesi önerilebilir.

Özellikle lisansüstü mezunu hemşirelerin dışsal motivasyonunu etkileyen beklentilerinin belirlenmesi önerilir. Böylece lisansüstü mezunu hemşirelerinde dışsal motivasyonlarının arttırılması sağlanabilir.

Bu çalışmada servis sorumlusu hemşirelerin liderlik stillerinin hemşirelerin iş motivasyonuna etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Yeni yapılacak olan çalışmalarda servis sorumlularının liderlik stilleri ile iş motivasyonları ölçülebilir. Böylece sorumluların iş motivasyonlarının sergiledikleri liderlik tarzına olan etkisinin ölçülmesi önerilebilir.

Ayrıca ileride yapılacak olan çalışmalar için servis sorumlularına liderlik eğitimi verilmesi bu eğitimden önce ve sonra hemşirelerin iş motivasyonlarının ölçüleceği bir çalışma yapılması önerilebilir. Sonuç olarak sorumluların liderlik davranışının hemşirelerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi eğitimden önce ve sonra olarak karşılaştırılıp incelenebilir. Böylece hemşire servis sorumlularına liderlik eğitimi vermenin önemi ortaya konabilir.

KAYNAKÇA

1. Çetin, Şahin, Mehmet Korkmaz, Cahit Çakmakçı. 2012. Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. c. 18. s. 1: 7-36.
2. Ogurlu, Üzeyir. 2012. Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Üstün Zekâlı Olan Ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerine Etkisi. Doktora Tezi
3. Ormancı A., 2005. Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi. T.C. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı. Yüksek Lisans Tezi.
4. Bakan İ., Büyükbeşe T., Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84, 2010.
5. Keklik B. 2012. Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (14):1.
6. Rebecca A. Patronis Jones. 2007. Nursing Leadership and management Theories, Process and Practice. F.A. David Company. Philadelphia
7. Marquis L.B., Huston J.C., 2012 Leadership Roles and Management Functions in Nursing. 7th Edition. Wolters Kluwer/ Lippincott Williams & Wilkins. Philadelphia
8. Celep, C. (2014). Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı. Ankara: Nobel Yayınevi
9. Fagin M.C., 2000. Essayson Nursing Leadership. Springer Publishing Company.
10. Bishop V. 2009. Leadership for Nursing and Allied Health Care Professions. Mc Graw Hill, Open University Press. USA.
11. Erol G., Koroğlu A. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Journal of Travel and Hospitality Management 10 (3), 2013, 45-64.
12. Lakomski G. 2005 Managing without Leadership: Towards a Theory of Organizational Functioning. 1th Edition. Elsevier, Amsterdam
13. Kohler R. Optimization of Leadership Style: New Approaches to Effective Multicultural Leadership in International Teams. Gabler Verlag.

14. Bercaw G.R., 2013. Lean Leadership for Healthcare: Approaches to Lean Transformation, Productivity Press,
15. O'Mullane M. 2011 University Leadership: Approaches, Formation and Challenges in Europe. Palgrave Macmillan UK,
16. Kaygısız E., 2015. The Relationship Between Paternalistic Leadership Leader – Member Exchange (Lmx) And Job Stress. T.C. Yeditepe University Graduate Institute Of Social Sciences. Istanbul
17. Negussie, Nebiat and Asersash Demissie (2013). Relationship Between Leadership Styles of Nurses' Managers and Nurses' Job Satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. Ethiop J. Health Sci. 23 (1), 49–58.
18. Özdevecioğlu, Mahmut ve Sevgi Kanıgür (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. KMU İİBF Dergisi, 11 (16), 53-62.
19. Tutar, Hasan, Ferruh Tuzcuoğlu, Çiğdem Argun ve Elvettin Akman (2009). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma (International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping the World's Future). New Global Dialogue, 14-27, (September), 1384-1396
20. Çelebi, Cahit (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Okulda Gösterdikleri Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
21. Seyfikli, Cengiz (2007). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat
22. Taksim, Büşra (2014). Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma. 80 Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
23. Jones, Gareth and Jennifer George (2007). Understanding and Managing Organizational Behavior (5th. Ed.), Prentice Hall.

24. Aykan, E. (2014). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. Erciyes Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
25. Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. İstanbul.
26. Marshall S.E., 2011 Transformational Leadership In Nursing. Springer Publishing Company, LLC, New York.
27. Çakınberk, A. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
28. Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (14. b.). İstanbul: Beta
29. Geçmez, T. (2009). Yöneticilerin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul.
30. Kahveci, H. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
31. Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1), 48-75.
32. Gök, E. E. (2007). Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
33. Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N. & MacKenzie, S.B., 2006. “Relationships Between Leader Reward And Punishment Behaviour And Subordinates Attitudes, Perceptions And Behaviors: A Meta-Analytic Review Of Existing And New Research”, Journal of Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 99 (2), 113-42
34. Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P., 2004. “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance”, Journal of Organizational Behaviour, 25, 951-68
35. McKeown M, Carey L. Democratic leadership: a charming solution for nursing's legitimacy crisis. J Clin Nurs. 2015 Feb;24(3-4):315-7. doi: 10.1111/jocn.12752.

36. XenikouA. Transformational Leadership, Transactional Contingent Reward, and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Innovation and Goal Culture Orientations. *Front Psychol.* 2017 Oct 18;8:1754. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01754.
37. Cope V, Murray M., Leadership styles in nursing. *Nurs Stand* 2017 Jun 21;31(43):61-70. doi: 10.7748/ns.2017.e10836
38. Lehtonen MR, Roos M., Kantanen K., Suominen T., International Nursing: Nurse Managers' Leadership and Management Competencies Assessed by Nursing Personnel in a Finnish Hospital. *Nurs Adm Q* 2018 Apr/Jun;42(2):164-174. doi: 10.1097/NAQ.0000000000000279.
39. Byrne L, Stratford A, Davidson L. The global need for lived experience leadership. *Psychiatr Rehabil J.* 2018 Mar;41(1):76-79. doi: 10.1037/prj0000289.
40. Schoel C, Bluemke M, Mueller P, Stahlberg D. When autocratic leaders become an option--uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences. *J Pers Soc Psychol.* 2011 Sep;101(3):521-40. doi: 10.1037/a0023393.
41. Dur B. 2014. Lise Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi Ve Motivasyon Düzeyi İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki. T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
42. Balantekin Y. 2014. ARCS Motivasyon Modeline Göre Tasarlanan Yapılandırıcı Öğrenme Yaklaşımının Öğrencilerin Motivasyonlarına, Tutumlarına Ve Akademik Başarılarına Etkisi. Doktora Tezi, Bursa.
43. Dil S., Aykanat B., 2013 Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği Dersinin Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Durumlara Yaklaşma ve Kaçınma Motivasyon Düzeylerine Etkisi, *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, İstanbul
44. Kum A. 2017. Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Motivasyonu. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul

45. Abdullah A. 2013. İşletmelerde Karizmatik Liderin Çalışan Motivasyonuna Etkisi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; İstanbul.
46. Yılmaz MK. 2011. Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör Ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; İzmir
47. Soyluer B. 2010. Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Bayındır Hastanesi Örneği, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; İstanbul.
48. Tezcan Y. 2006. Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; İzmir
49. Koçak RD. 2011.Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu Ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; Ankara
50. Arabacı S. 2012.Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; İstanbul.
51. Karadağ E, 2010. Baloğlu N, Küçük E. Yönetici denetimi algısının öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyine etkisi: Bir path analizi çalışması. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 8(2):417-437,.
52. Yılmaz Ş. 2015. Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; İstanbul.
53. Bob P. 2009. An Exercise In Personel Exploration: Maslow's Hierarchy of Needs,Association of Surgical Technologists, August, s. 348,
54. Ayan, A., 2015. Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. **10** (3) ss.117-141
55. Kıdak, L., ve Aksaraylı, M., 2009. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. **7** (1) ss.75-94.

56. Alsat,O.,(2016).Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Konya
57. Arslanoğlu, Ş., 2016. Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi, Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Konya
58. Köroğlu, Ö., 2011. İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Balıkesir
59. Aksoy,Ş.,2016. Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde Bir Uygulama. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
60. Sur H. 2013. Çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu. İçinde: Sur H, Palteki T. editör. Hastane Yönetimi. İstanbul: Nobel Tıp Kitabevleri Ltd. Şti.; s. 153-160
61. Ünalrı Türkkan N, Eşkin Bacaksız F, Tuna R. 2014. Örgütsel davranış- güdüleme. İçinde: Tatar Baykal Ü, Ercan Türkmen E. editör. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi. İstanbul: Akademi Basın ve Yayıncılık; s. 615-638.
62. Karakaya A, Alper Ay F. 2007. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 31(1):55-67.
63. Tan M, Polat H, Akgün Şahin Z, Genç F. 2015. Dahiliye kliniklerinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyleri ve hasta bakımında karşılaştıkları güçlükler. Cumhuriyet Hem Der4(1):10-17.
64. Kılıç R, Keklik B. 2012 Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesi ve motivasyona etkisi üzerine bir araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi.; 14(2):147-160.
65. Hakmal H, Karadağ M, Demir C. 2012 Hemşirelerin motivasyon düzeylerine etki eden faktörler: Gülhane askeri tıp fakültesi eğitim hastanesinde bir uygulama. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi. 15(3):181-187
66. Karabulut N, Çetinkaya F. 2011. Cerrahi kliniklerinde çalışan hemşirelerin hasta bakımında Karşılaştıkları güçlükler ve motivasyon düzeyleri. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi. 14(1):14-23.

67. Doğanlı B, Demirci Ç. 2014 Sağlık kuruluğu çalışanlarının (hemşire) motivasyonlarını belirleyici faktörler üzerine bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi. 21(1):47-60.
68. İnfal S, Bodur S. 2011. Hemşirelerin önem verdikleri motivasyon araçları. İ.Ü.F.N. Hem. Derg. 9(2):77-82
69. Kurt Zİ. 2007. Kalite yönetimi uygulayan hastanelerde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyinin belirlenmesi. Haliç Üniversitesi: Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi. İstanbul
70. şen N. 2010. Çocuk servisinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyi ve etkileyen faktörler. Haliç Üniversitesi: Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi. İstanbul.
71. Kundak Z, Üzel Taş H, Keleş A, Eğicioğlu H. 2015. Bir üniversite hastanesinde hemşirelik mesleğinde iş tatmini ve motivasyon. Kocatepe Tıp Dergisi. 16:1-10.
72. Doğru E. 2010. İstanbul ilinde özel bir hastane grubunda çalışan yoğun bakım hemşirelerinin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi. Haliç Üniversitesi: Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi. İstanbul
73. Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. & Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2), 71-84.
74. Engin E., Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Öfe Düzeyleri ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2004.
75. Karaca Ö.F., Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter Ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2017
76. Tiryaki A., İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
77. Yılmaz ř., Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015.

78. Kurt Z.I., Kalite Yönetimi Uygulayan Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
79. Gülkaya G., Servis Sorumlu Hemşirelerinin Transformasyonel Liderlik Davranışları Ve Birlikte Çalıştıkları Hemşirelerin Motivasyon Durumları, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012.
80. Mottaz, C.J., The Relative Importance Of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction, The Sociological Quarterly, Vol.: 26, Issue: 3, 1985, pp. 365-385.
81. Akman F., Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017.
82. Öztürk, H., Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2002, s.1-224.
83. Yasan, Ö., İstanbul İli Anadolu Yakasındaki Tıp Merkezlerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011.
84. Çağan S. N., Performans Ve Motivasyon Arasındaki İlişki: GATA Hemşirelik Hizmetleri Örneği, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012.
85. Müftüoğlu S., Lider Yöneticiliğin İş Motivasyonuna Etkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2019.
86. Arabacı S., Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012.
87. Soyluer B., Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010.
88. Çelik B., Pediatri Hekimleri Ve Hemşirelerin İş Motivasyonu Ve Yaşam Doyumu (Antalya Merkez Kamu Hastaneleri Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014.



Ek-1

Sayın katılımcı, bu anket formu liderlik stillerinin çalışan hemşirelerin motivasyonuna etkilerini belirlemek için yürütülen bir akademik çalışmadır. İfadeleri değerlendirmedeki samimiyetiniz çalışmanın amacına ulaşmasına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Lütfen her ifadeyi samimi bir şekilde değerlendiriniz. Doldurduğunuz anket formlarında adınız ve soyadınıza ait bir bilgi içermemektedir. Bu nedenle anketlere adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Çalışmadan elde edilecek veriler tamamen akademik amaçlar için kullanılacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Tanıtıcı Bilgiler Formu

Aşağıdaki ifadeleri size uygun gelen seçeneği daire içine alınız ve/veya boşlukları doldurunuz. Lütfen boş bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz?

- a) Erkek b) Kadın

2. Medeni Durumunuz:

- a) Evli b) Bekar

3. Yaşınız:

4. Eğitim düzeyiniz

- a) Lisans b) Yüksek Lisans c) Doktora
d) Diğer

5. Çalıştığınız klinik:

6. Bu hastanedeki çalışma süreniz:
.....yıl.....ay

7. Halen çalışmakta olduğunuz klinikte çalışma sürenizyıl.....ay

8. Servis sorumlu hemşiresi ile birlikte çalışma süreniz:.....yıl.....ay

Ek-2

SORULAR LİDERLİK TARZI ÖLÇEĞİ Değerli Meslektaşım, Servis sorumlu hemşirelerin liderlik davranışlarını değerlendirmek üzere değişik liderlik davranışlarını tanımlayan otuz ifade yer almaktadır. Lütfen soruları sorumlu hemşirenizi düşünerek cevaplayınız.	1. Hiçbir zaman	2. Nadiren	3. Bazen	4. Sık sık	5. Her zaman
	1. İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticim otoriteyi daima elinde tutar.				
2. Yöneticim çalışanların yaptıkları önerileri dikkate almaz ve onlar için zaman ayırmaz.					
3. Yöneticimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.					
4. Yöneticim birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır.					
5. Yeni işe başlayanların, herhangi bir karar alma sürecinde yer almaları için öncelikle yöneticiden izin almaları gerekir.					
6. Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticim çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.					
7. Yöneticim performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanları yakından izler.					
8. Yöneticim liderlik pozisyonunun kapsadığı yönetsel güçten hoşlanır.					
9. Yöneticim örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanları cezalandırılmakla korkutur.					
10. Yöneticim çalışanların güvenliği önemsediklerini düşünür.					
11. Yöneticim her zaman, işyerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dahil olmasına çalışır.					
12. Yöneticim çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.					
13. Bir şeyler yanlış gittiğinde ve projenin devamı için yeni bir strateji yaratmaya ihtiyacı olduğunda ya da uygulanan programdaki işlemler için, yöneticim, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.					
14. Yöneticim çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.					
15. Yöneticim çalışanların, sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.					
16. Çalışanların yöneticileri rehberliğinde, önceliklerini oluşturmalarına izin verilir.					
17. Yöneticim çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.					
18. Yöneticim astlarının yetiştirilmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.					
19. Yöneticim çalışanların amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebileceğine inanır.					
20. Yöneticim çalışanların, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bildiklerine inanır.					
21. Büyük kararlar alırken yöneticim, biz çalışanlarla daima oylama yapar.					
22. İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.					
23. Yöneticim bilgi almak için, e-mail, sesli mesaj vb. gönderir ve sıklıkla toplantı düzenler. Çalışanlar bilgi alma beklentisi içindedir.					
24. Yöneticim çalışanlarına ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin verir.					
25. Yöneticim çalışanların, işleriyle ilgili kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduklarını düşünür, bu yüzden de çalışanların işlerini yaparken kararlar verip uygulamalarına izin verir.					
26. Yöneticim yeni prosedür yada işlemleri gerçekleştirmek için çalışanlara görev yetkisi verir.					
27. Her birey belirtilen işlerden sorumludur.					
28. Yöneticim liderlik gücünü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır.					
29. Yöneticim çalışanların kendi örgütsel amaçları için, doğru kararlar alabileceğine inanır.					
30. Yöneticim çalışanların kendi başlarına liderlik yapabileceklerine inanır.					

Ek-3

İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, sizin duygu ve düşüncenizi ne kadar yansıttığıyla ilişkili olarak numaralandırınız.

1.Hiçbir zaman

2.Nadiren


3.Bazen

4.Sık sık

5.Herzaman

	İFADELER	1	2	3	4	5
1.	Bu klinikte çalışmaktan çok hoşlanıyorum.					
2.	Bu klinikte çalışırken ara sıra işimle ilgili değişik ve ilginç şeyler yapabiliyorum.					
3.	Bu ortamda hemşire olarak çalışmayı tercih ediyorum.					
4.	Bu ortamda çalışmak toplumda bana saygınlık kazandırıyor.					
5.	Çalışırken işimle ilgili bağımsız kararlar alabiliyor ve insiyatif kullanabiliyorum.					
6.	İşimde iyi olmak benim için önemlidir.					
7.	Bu kliniğin hemşiresi olarak diğerlerinden daha iyi olduğumu düşünüyorum.					
8.	İşimi yaparken çok becerikli ve yetkin olduğumu düşünüyorum					
9.	İşimi yaparken aldığım kararların tüm sorumluluğunu üstlenerek yapabileceğimi düşünüyorum.					
10.	Bu işi yapmamın hastalar için yararlı olduğunu düşünüyorum.					
11.	İşimi yaparken gösterdiğim performanstan memnunum.					
12.	İşimi yaparken tüm kişisel yeteneklerimi rahatlıkla kullanabildiğime inanıyorum.					
13.	İşimi iyi yapabilmek için çok çaba sarf ettiğimi düşünüyorum.					
14.	İşimi iyi yapabilmek için gereken enerjiye fazlasıyla sahibim.					
15.	İşimi iyi yapabilmek için istek duyuyor ve çaba gösteriyorum.					
16.	Burada çalışmaya devam etmek isterim. Çünkü işimin kişisel gelişimime katkıda bulunduğunu hissediyorum					
17.	İşimi yapmamın önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü işim insan hayatını olumlu yönde etkilememi sağlıyor					
18.	Bu işte çalışmanın, benim için insanları daha kolay kabul etmemi sağladığımı düşünüyorum					
19.	Hayatta bir yere sahip olabilmem için işim önemlidir					
20.	İşimi yaparken genellikle benden beklenenin fazlasını yaparım					
21.	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri anlaşmaları işimi daha iyi yapmamı sağlıyor					
22.	Çalışırken geri bildirim almaktan hoşlanırım					
23.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında genellikle takdir edilirim					
24.	İşimi iyi yaptığım zaman kendimi başarılı hissederim.					
25.	İşimde vicdanıyla ters düşen şeyleri yapmam					
26.	İşimi iyi yapmamın bana terfi olanağı sağlayacağını düşünüyorum.					
27.	Çalıştığım klinikte yöneticimin ekipteki kişileri yönetme tarzını beğenirim					
28.	Çalıştığım klinikte yöneticimin karar verme yeteneğini beğenirim					
29.	Üstlerim tarafından verilen bana emirleri eksiksiz uygulamam					

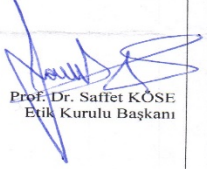
Ek-4

 İZMİR
KATİP CELEBİ
ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

Toplantı No:2018/05
Karar No:12
Tarih :03/04/2018

Yürütücü Araştırmacı Umut ARDİL tarafından hazırlanan “Liderlik Stilllerinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Uygulaması” adlı araştırma başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup, çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezde gerçekleştirilmesinde etik sakınca **bulunmadığına** toplantıya katılan etik kurul üyelerinin **oybirliği** ile karar verilmiştir.


Prof. Dr. Safiye KÖSE
Etik Kurulu Başkanı

Sayfa 1



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Tıp Fakültesi Hastanesi Başhekimliği
Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü



Sayı : 69631334-703.99
Konu : Umut ARDİL

İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İlgi : 12/06/2018 tarihli ve 1800043005 sayılı yazı.

Enstitünüz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Umut ARDİL'in "Liderlik Stilllerinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi" konulu tez çalışmasını 11 Haziran 2018 – 01 Haziran 2019 tarihleri arasında Genel Cerrahi Anabilim Dalında, Aile Planlaması ve Kısırlık Araştırma uygulama Merkezinde, Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalında, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Anabilim Dalında, Kardiyoloji Anabilim Dalında, Plastik, Rekonstrüktif ve Estetik Cerrahi Anabilim Dalında, Deri ve Zührevi Hastalıklar Anabilim Dalında, Laboratuvar Örnek Alma Merkezinde, İç Hastalıkları Anabilim Dalı Gastroenteroloji Bilim Dalında, Üroloji Anabilim Dalında, İç Hastalıkları Anabilim Dalında, Kulak Burun ve Boğaz Hastalıkları Anabilim Dalında, Nükleer Tıp Anabilim Dalında, Organ Nakli Uygulama ve Araştırma Merkezinde, İç Hastalıkları Anabilim Dalı Onkoloji Bilim Dalında, Göğüs Cerrahisi Anabilim Dalında, Ortopedi ve Travmatoloji Anabilim Dalında, Nöroloji Anabilim Dalında, Göğüs Hastalıkları Anabilim Dalında, Göz Hastalıkları Anabilim Dalında, Radyoloji Anabilim Dalında, Radyasyon Onkoloji Anabilim Dalında çalışan hemşirelerin istekleri doğrultusunda yapması uygun görülmüş olup, Kadın Hastalıkları ve Doğum Anabilim Dalında, Enfeksiyon Hastalıkları Anabilim Dalında, Kalp ve Damar Cerrahisi Anabilim Dalında ve Beyin ve Sinir Cerrahisi Anabilim Dalında yapması Başhekimliğimizce uygun görülmemiştir.

Gereğini ve bilgilerinizi arz ederim.

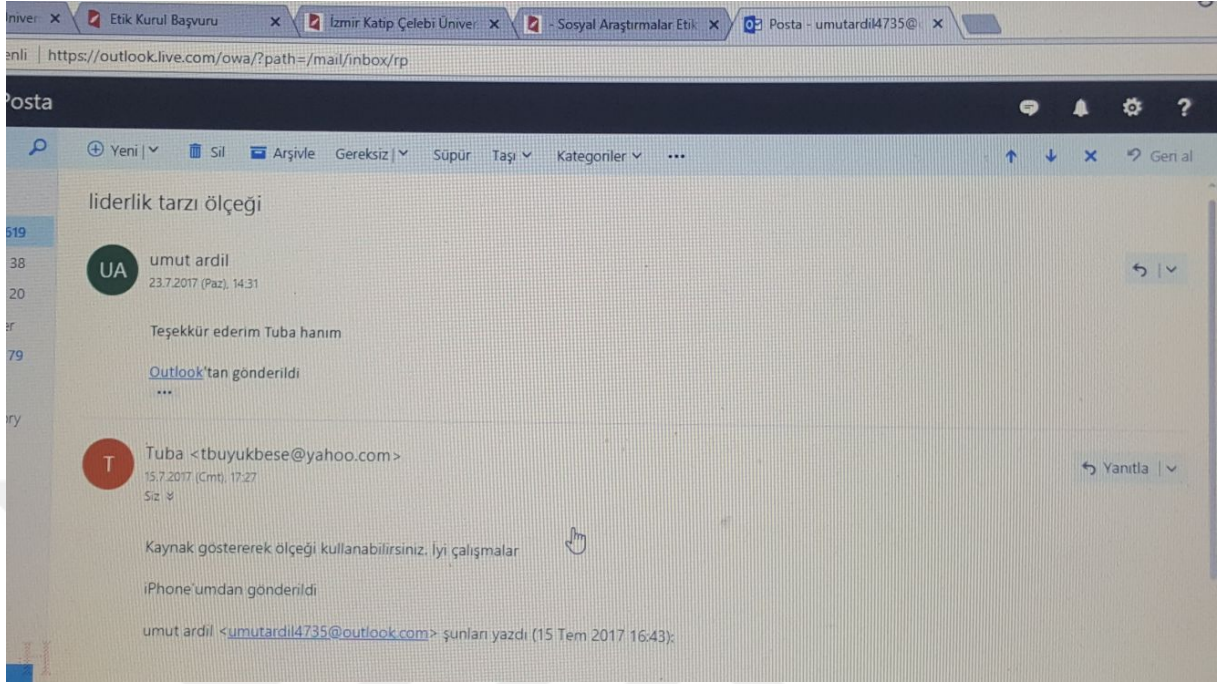
e-imzalıdır

Prof. Dr. Tuncay GÖKSEL
Başhekim V.

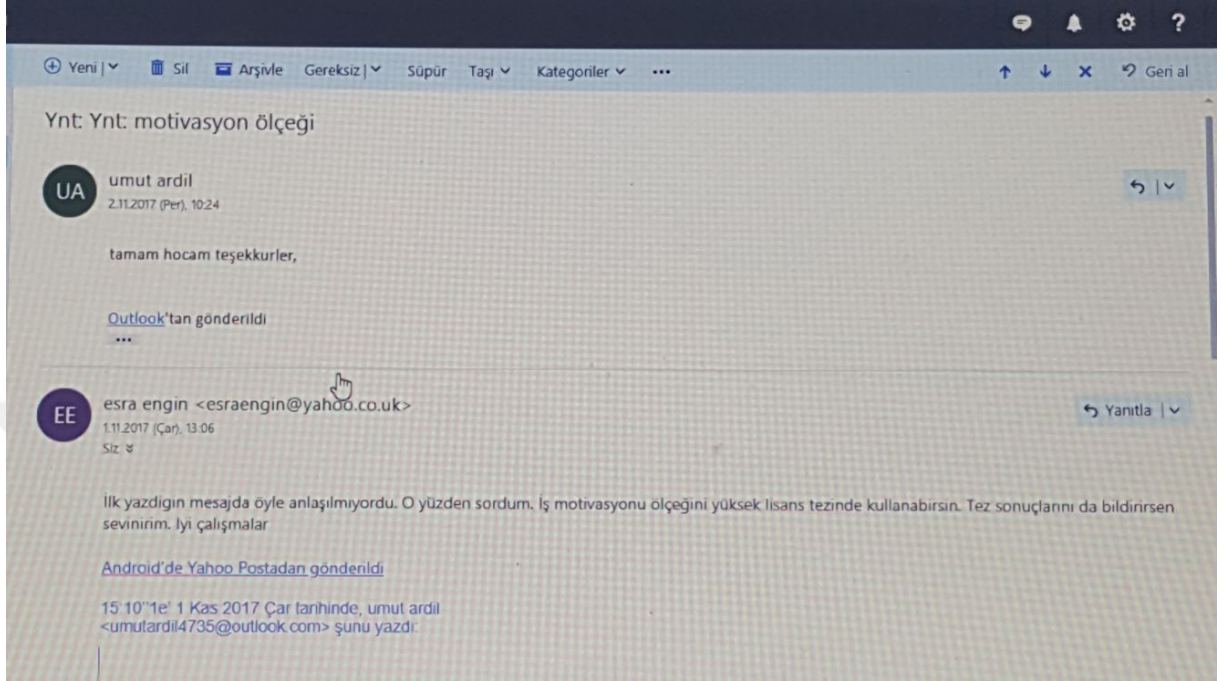
Ek:

- 1- Genel Cerrahi Anabilim Dalından gelen 200475 sayılı yazı.
- 2- Aile Planlaması ve Kısırlık Araştırma uygulama Merkezinden gelen 199189 sayılı yazı.
- 3- Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalından gelen 199015 sayılı yazı.
- 4- Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Anabilim Dalından gelen 195816 sayılı yazı.
- 5- Kardiyoloji Anabilim Dalından gelen 193522 sayılı yazı.
- 6- Plastik, Rekonstrüktif ve Estetik Cerrahi Anabilim Dalından gelen 193250 sayılı yazı.
- 7- Deri ve Zührevi Hastalıklar Anabilim

Ek-6



Ek-7



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Umut ARDİL

Uyruğu: Türkiye (TC)

Doğum Tarihi ve Yeri: 11.01.1988 Nusaybin/MARDİN

Medeni Durum: Evli

Email: umutardil4735@outlook.com

Eğitim

- İlkokul: İzmir 19 Mayıs İlköğretim okulu
- Ortaokul: İzmir İnkılap İlköğretim okulu
- Lise: İzmir Çimentepe Beştepeler Lisesi
- Lisans: Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi (2009-2014)

İş Deneyimleri

- İzmir Özel Atakalp Hastanesi (2014-2015)
- Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi (2015-devam)

Yabancı Dil: İngilizce