

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ (KONYA SAĞLIK  
KURULUŞLARI ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Süleyman BÜYÜKYAVUZ**

İstanbul, 2015

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ (KONYA SAĞLIK  
KURULUŞLARI ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan  
**Süleyman BÜYÜKYAVUZ**

Öğrenci No:  
1107461167

Danışman:  
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2015

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği)" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğruluyorum. 15/01/2015


Süleyman BÜYÜKYAVUZ

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

12/01/2014

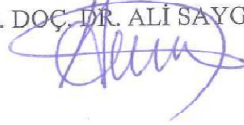
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1107461167 numaralı *Süleyman BÜYÜKYAVUZ*'un "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi(Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği)*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 07-23.12.2014 tarih ve 2014/39 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
DANIŞMAN  
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÜYE  
YRD.DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ

ÜYE  
YRD. DOÇ. DR. ALİ SAYGILI



Adı ve Soyadı : Süleyman BÜYÜKYAVUZ  
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2015  
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Liderlik Stilleri, Çalışan Motivasyonu, Sağlık Kuruluşları

## ÖZ

### **LİDERLİK STILLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ (KONYA SAĞLIK KURULUŞLARI ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)**

Bir organizasyonda lider örgütün başarısı ve çalışanların motivasyonu için en uygun liderlik stilini belirlemek ve uygulamak zorundadır. Çalışanların motive edilmesine ilişkin teori ve pratikte pek çok öneri ve uygulama var olmakla beraber, uygulanacak liderlik stillerinin hangisinin en etkin olduğuna dair düşünceler de çeşitlidir. Bu çerçeveden hareketle bu çalışmada kamu sağlık çalışanları açısından liderlik stillerinin çalışan motivasyonuna etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Konya ilinde seçilmiş devlet hastaneleri ve bu hastanelerin bağlı olduğu genel sekreterlik biriminde görev yapan sağlık personellerine anket uygulanmıştır.

Araştırmanın saha çalışması (anket) sonuçlarına göre; çalışanların liberal, dönüşümcü ve işlemsel liderlik değerlendirmeleri medeni durumlarına göre, liberal, karizmatik ve babacan liderlik değerlendirmeleri yaptığı işe göre, otokratik liderlik değerlendirmeleri kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin demokratik, babacan, karizmatik, liberal, dönüşümcü, otokratik ve işlemsel liderlik düzeyleri arttıkça çalışanların motivasyon düzeyleri de artmaktadır. Liderlik stilleri ile motivasyon düzeylerinin ve ilişkilerinin incelenmesi sonucunda çalışanların motivasyonu ile en çok ilişkisi bulunan liderlik stilleri demokratik-katılımcı liderlik ve babacan-paternalist liderlik, en az ilişkisi bulunan liderlik stillerinin ise sırasıyla otokratik liderlik ve liberal liderlik olduğu görülmektedir.

Name and Surname : Süleyman BÜYÜKYAVUZ  
Advisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
Degree and Date : Master Thesis, 2015  
Division : Management of Hospital and Health Institutions  
KeyWords : Leadership Styles, Motivation of Employee, Health  
Institutions

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES (THE SAMPLE OF THE OFFICERS OF THE HEALTH INSTITUTIONS IN KONYA)**

In an organization, the leader must determine and apply the most suitable leadership style in order for the success of the organization and motivation of the employees. As well as the reavailability of suggestions and applications in theory and practice concerning the motivation of the employees, the ideas as to which of the leadership styles will be the most efficient vary. From this point of view, in this study it is aimed to measure the effect of leadership styles on the motivation of employees in terms of the state health workers. For this purpose, a questionnaire was conducted on the health personnel working in the state hospitals selected in Konya and the office of secretary general with which those hospitals are affiliated.

According to the questionnaire results, the liberal, transformational and practical leadership evaluations of the employees differ with regard to their marital status, charismatic and paternalistic leadership evaluations differ with regard to their duties, and autocratic leadership evaluations differ with regard to their terms of office in the institution. The more the democratic, paternalistic, charismatic, liberal, transformational, autocratic and practical leadership levels of the administrators increase, the more the motivation levels of the employees rise. As a result of the examination of the leadership styles together with the motivation levels and relations, it is seen that the leadership styles that are the most related with the motivation of the workers are the democratic-participative and paternalistic leadership, and the least related ones are the autocratic and liberal leadership respectively.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No:</u>
ÖZ .....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLolar LİSTESİ .....	vii
KISALTMALAR .....	ix
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

<b>1. LİDERLİĞİN TANIMI ve LİDERLİĞE TEMEL OLUŞTURAN</b>	
<b>KAVRAMLAR</b> .....	5
1.1. Liderliğin Tanımı .....	5
1.2. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar .....	7
<b>2. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI</b> .....	9
2.1. Yasal Güç .....	10
2.2. Ödüllendirme Gücü .....	10
2.3. Cezalandırma Gücü .....	11
2.4. Uzmanlık Gücü .....	11
2.5. Benzeşim Gücü-Karizmatik Güç .....	11
<b>3. LİDERLİK STİLLERİ</b> .....	12
3.1. Liberal (Serbest Bırakıcı) Liderlik .....	15
3.2. İşlemsel Liderlik .....	15
3.3. Babacan-Paternalist Liderlik .....	16
3.4. Dönüşümcü Lider .....	17
3.5. Otokratik Lider .....	19
3.6. Katılımcı veya Demokratik Lider .....	19
3.7. Karizmatik Liderlik .....	20
<b>4. İŞLETME YÖNETİMİNDE LİDERİN YERİ ve FONKSİYONLARI</b> .....	20

<b>5. LİDERLİK ve YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLILIKLAR</b> .....	24
<b>6. YÖNETİCİLER İÇİN GEREKLİ OLAN LİDERLİK DAVRANIŞI VE BECERİLERİ</b> .....	26
<b>7. LİDERLİKLE İLGİLİ DİĞER ÇALIŞMALAR</b> .....	27
7.1. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kuramları.....	27
7.2. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı .....	29
7.3. Liderliğe Alternatifler.....	29
<b>8. GÜDÜLEME TARZINA GÖRE LİDERLİK MODELLERİ</b> .....	30
8.1. Olumsuz Liderlik Modelleri .....	30
8.2. Olumlu Liderlik Modelleri .....	31
<b>9. LİDERLİK KAVRAMININ SAĞLIK KURULUŞLARINDAKİ ÖNEMİ</b> .....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON, LİDERLİK VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

<b>1. MOTİVASYON TANIMI VE ÖNEMİ</b> .....	37
1.1. Motivasyonun Tanımı .....	37
1.2. Motivasyonun Önemi.....	39
<b>2. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b> .....	41
2.1. Bireysel Faktörler.....	41
2.2. Motivasyonu Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	42
2.3. Motivasyonun Çalışanlar Üzerindeki Etkileri .....	46
<b>3. MOTİVASYON İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR</b> .....	48
3.1. Motivasyon ve Güdüleme.....	48
3.2. Motivasyon ve Moral .....	50
3.3. Motivasyon ve İşe Bağlılık.....	51
3.4. Motivasyon ve Başarı.....	51
3.5. Motivasyonsuzluk .....	52
3.5.1. Bireysel Açıdan Sonuçları.....	53
3.5.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları .....	55
<b>4. MOTİVASYONUN ÖLÇÜLMESİ</b> .....	56
<b>5. MOTİVASYON KURAM VE TEORİLERİ</b> .....	58
5.1. Kapsam Teorileri.....	59



5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	59
5.1.2. ERG Kuramı .....	61
5.1.3. Herzberg'in Çift Etken Kuramı .....	62
5.1.4. İhtiyaç Kuramı .....	63
5.2. Süreç Teorileri .....	66
5.2.1. Locke'nin Amaç Teorisi.....	66
5.2.2. Skinner'in Pekiştirme Teorisi .....	68
5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	70
5.2.4. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	71
<b>6. ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>73</b>
<b>7. LİDER AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ .....</b>	<b>76</b>
<b>8. LİDERLİĞİN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİLERİ .....</b>	<b>79</b>
8.1. Liderlik Özelliklerinin Etkisi .....	79
8.1.1. Sosyal Zeka .....	82
8.1.2. Duygusal Zeka .....	84
8.2. Liderlik Güç Kaynaklarının Etkisi .....	90
8.2.1. Biçimsel Güç .....	93
8.2.2. Ödüllendirme Gücü .....	94
8.2.3. Cezalandırma Gücü .....	95
8.2.4. Uzmanlık Gücü .....	97
8.2.5. Karizmatik Güç .....	98

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

<b>1. ARAŞTIRMA KONUSU KURUMLARA İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER.....</b>	<b>100</b>
1.1. Tarihçe ve Fiziki Kapasite .....	100
1.1.1. Konya Numune Hastanesi .....	100
1.1.2. Beyhekim Devlet Hastanesi .....	103
1.1.3. Bozkır İlçe Devlet Hastanesi .....	106
1.1.4. Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği .....	107
1.2. İnsan Kaynakları Yapısı .....	107
1.2.1. Konya Numune Hastanesi .....	107

1.2.2. Beyhekim Devlet Hastanesi .....	108
1.2.3. Bozkır İlçe Devlet Hastanesi .....	108
1.2.4. Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği.....	108
<b>2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK PROFİLİ .....</b>	<b>108</b>
2.1. Katılımcıların Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş ve Öğrenim Durumuna Göre İncelenmesi .....	109
2.2. Katılımcıların Görevi, Görev Yapılan Kurumu, Kurumdaki Hizmet Süresi, Görev Yapılan Birimi, Birimdeki Hizmet Süresi, Bağlı Olunan Amir ve Bağlı Olunan Amirle Çalışma Süreleri.....	111
<b>3. LİDERLİK STİLLERİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU .....</b>	<b>118</b>
3.1. Liderlik Stilleri.....	118
3.2. Liderlik Stilleri - Liderlik Stilleri Soru İlişkisi .....	123
3.3. Çalışan Motivasyonu.....	126
<b>4. GRUPLAR ARASI KARŞILAŞTIRMA .....</b>	<b>127</b>
4.1. Demografik Verilerin Liderlik Stilleri ve Motivasyon Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması.....	128
4.2. Kurumsal Bilgilerin Liderlik Stilleri ve Motivasyon Düzeyleri.....	134
Açısından Karşılaştırılması.....	134
<b>5. LİDERLİK TARZLARI - MOTİVASYON İLİŞKİLERİ.....</b>	<b>148</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>149</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>1566</b>
<b>EK: Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanlarına Göre Liderlik Stilleri ve Çalışan Motivasyonu Anketi .....</b>	<b>1644</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b><u>Tablo No :</u></b>	<b>Sayfa No :</b>
<b>Tablo 1.</b> Cinsiyet .....	109
<b>Tablo 2.</b> Medeni Durum.....	109
<b>Tablo 3.</b> Yaş .....	110
<b>Tablo 4.</b> Öğrenim Durumu .....	111
<b>Tablo 5.</b> Göreviniz .....	112
<b>Tablo 6.</b> Görev Yapılan Kurum.....	113
<b>Tablo 7.</b> Kurumdaki Hizmet Süresi.....	114
<b>Tablo 8.</b> Görev Yapılan Birim.....	114
<b>Tablo 9.</b> Birimdeki Hizmet Süresi.....	115
<b>Tablo 10.</b> Bağlı Olunan Amir.....	116
<b>Tablo 11.</b> Bağlı Olunan Amirle Çalışma Süresi.....	117
<b>Tablo 12.</b> Liderlik Stilleri İle İlgili Soruların Analizi.....	118
<b>Tablo 13.</b> Liderlik Stilleri-Liderlik Stilleri Soru İlişkisi.....	123
<b>Tablo 14.</b> Çalışan Motivasyonu İle İlgili Soruların Analizi.....	126
<b>Tablo 15.</b> Cinsiyet Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması .....	128
<b>Tablo 16.</b> Medeni Durum Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması.....	129
<b>Tablo 17.</b> Yaş Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması .....	132
<b>Tablo 18.</b> Öğrenim Durumu Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması.....	133
<b>Tablo 19.</b> Görev Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması .....	135
<b>Tablo 20.</b> Kurum Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması .....	138
<b>Tablo 21.</b> Kurumdaki Hizmet Süresi Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması .....	140
<b>Tablo 22.</b> Birim Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması .....	142

<b>Tablo 23.</b> Birimdeki Hizmet Süresi Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması .....	144
<b>Tablo 24.</b> Bağlı Olunan Amirlik Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması.....	145
<b>Tablo 25.</b> Amirliğe Bağlılık Süresi Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması .....	147
<b>Tablo 26.</b> Liderlik Stilleri ile Çalışan Motivasyonunun İlişki Analizi .....	148

## KISALTMALAR

<b>Ak.Ü</b>	: Akdeniz Üniversitesi
<b>An.Ü</b>	: Anadolu Üniversitesi
<b>ATÜ</b>	: Atatürk Üniversitesi
<b>AÜ</b>	: Ankara Üniversitesi
<b>C.</b>	: Cilt
<b>CÜ</b>	: Cumhuriyet Üniversitesi
<b>Çev</b>	: Çeviren
<b>DEÜ</b>	: Dokuz Eylül Üniversitesi
<b>Edt.</b>	: Editör
<b>EÜ</b>	: Ege Üniversitesi
<b>FBE</b>	: Fen Bilimleri Enstitüsü
<b>GOÜ</b>	: Gazi Üniversitesi
<b>GOÜ</b>	: Gaziosmanpaşa Üniversitesi
<b>GÜ</b>	: Hacettepe Üniversitesi
<b>HÜ</b>	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
<b>İİBFD</b>	: İstanbul Teknik Üniversitesi
<b>İTÜ</b>	: İstanbul Üniversitesi
<b>İÜ</b>	: Kadir Has Üniversitesi
<b>KHÜ</b>	: Karadeniz Teknik Üniversitesi
<b>KTÜ</b>	: Marmara Üniversitesi
<b>MÜ</b>	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
<b>ODTÜ</b>	: Sayfa
<b>s.</b>	: Sayı
<b>S.</b>	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
<b>SABE</b>	: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
<b>SBE</b>	: Ve Benzeri
<b>SBED</b>	: Yayımlanmamış Doktora Tezi
<b>vb.</b>	: Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi
<b>YDT</b>	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi
<b>YLT</b>	: Sosyal Bilimleri Enstitüsü
<b>YYLT</b>	: Gaziosmanpaşa Üniversitesi

## GİRİŞ

— **Çalışma Konusunun Seçimi:** Liderlik, çalışanları örgütün amaçlarına ulaşmasında harekete geçiren, çalışanları örgüt vizyon ve misyonunda birleşmelerini sağlamak suretiyle motive eden bir konumda bulunur. Lider bulunduğu konumdan ötürü kilit bir role sahiptir. Liderin başarılı olup olmadığı, örgüt amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmemesine bağlıdır. Lider, başarıya ulaşmak için uygulayacağı en etkili liderlik stillini belirlemeli, çalışanların motivasyonunu azaltan ve artıran etkenleri tespit etmeli ve çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda esinlendirmeli ve yönlendirmelidir. Bu düşüncelerden yola çıkarak liderin uygulayacağı en etkili liderlik stilini belirlemek, liderlik stilleri ve bu stillerin uygulanabilirliği konusunda yöneticileri bilgilendirmek ve onlara yol göstermek, çalışan motivasyonunu azaltan ve artıran faktörleri tespit ederek yöneticilerin başarıya giden yolda önünü açmak için bu konu seçilmiştir.

— **Çalışmanın Amacı:** Sağlık kurumlarında sunulan hizmetlerdeki yapılacak olan en ufak hata sakat kalmaya hatta ölüme ve telafisi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir. Amacı insanların sağlık sorunlarını çözmek olan bir meslek grubu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin yeterli düzeyde olması, hizmet sundukları hastalar ve kurum içinde önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı yöneticilere liderlik stillerinin, sağlık çalışanlarının motivasyonunun artırılmasında önemli etken olduğunu göstermek, günümüzde uygulanan liderlik stillerinin hangilerinin en etkili olduğunu ortaya çıkarmak, sağlık çalışanlarının motivasyonunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörleri belirlemek ve liderlik stillerinin uygulanabilirliği ile çalışan motivasyonunun artırılması konusunda yöneticilere kaynak oluşturmak ve onlara yardımcı olmaktır.

— **Çalışmanın Önemi:** Günümüzde kamu sağlık hizmeti veren yöneticilerin bir kısmının liderlik stilleri bakımından liderlik özelliklerini taşımadığı düşünülmektedir. Çünkü bu yöneticilerin pek çoğu taşıdıkları liderlik stilleri sebebiyle değil de farklı güçler sayesinde buldukları konumlara getirilmişlerdir. Liderlik aslında kişide ya vardır ya da yoktur. Fakat liderlik vasıflarının sonradan geliştirilebildiği de bilinen bir gerçektir. Kamu sağlık hizmeti veren yöneticilerimizin uyguladığı liderlik stilleri ve bu stillerin uygulanabilirliği hakkında yapılmış

araştırma pek bulunmamaktadır. Bu araştırma sağlık kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin günümüzde uyguladığı liderlik stillerinin ve liderlik stillerinden hangilerinin en etkili olduğunu ve hangilerinin çalışan motivasyonunu artırdığını göstermek, ayrıca çalışan motivasyonunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörleri belirleyerek yöneticilere kaynak oluşturmak, kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamak açısından önem arz etmektedir.

— **Çalışma Planı:** Liderlik stillerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkisinin araştırıldığı bu çalışmanın ilk iki bölümünde konu ile ilgili bir literatür araştırması yapılmış ve konu bütünlüğü arz edecek şekilde liderlik ve motivasyon kavramları, kuramları farklı açılardan görüşlerle birleştirilerek sunulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünü konuyla ilgili bir alan çalışması oluşturmaktadır.

Bu bölüm teorik niteliktedir. Bu kapsamda Konya İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği, Konya Numune Hastanesi, Beyhekim Devlet Hastanesi ve Bozkır Devlet Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanlarına yönelik çalışanların kişisel bilgilerinin de yer aldığı ve birlikte çalıştıkları liderlerini değerlendirdikleri bir liderlik stilleri anketi ve farklı motivasyon boyutlarını değerlendirdikleri bir anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda uygulanan çeşitli liderlik stillerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkileri olduğuna ilişkin bulgular yer almakta olup, ankette yer alan kişisel bilgilerin motivasyon ve liderlik stilleri ile ilişkileri ve varsayımlarda değerlendirilmiştir.

Araştırma evrenini Konya İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği, Konya Numune Hastanesi, Beyhekim Devlet Hastanesi ve Bozkır Devlet Hastanesi'nde görev yapan yaklaşık 5.500 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu kurumlarda görev yapan 158 kişi (22 tıbbi sekreter, 16 sağlık memuru, 3 tekniker, 12 memur, 9 ebe, 36 hemşire 4 röntgen teknisyeni, 5 veri hazırlama ve kontrol işletmeni, 2 temizlik personeli, 5 doktor (çocuk gelişim uzmanı, pratisyen hekim, patoloji uzmanı), 5 bilgi işlem personeli, 2 eczacı, 7 uzman (663 sayılı KHK gereğince atanan), 6 hizmetli, 1 yemek hizmet alım personeli, 3 att, 11 laboratuvar teknikeri, 2 güvenlik personeli, 1 biyolog, 1 psikolog, 1 avukat, 4 mühendis) oluşturmaktadır.

— **Kullanılan Metod ve Teknikler:** Bu çalışma teorik ve uygulama olmak üzere iki kategoriden oluşmaktadır. Teorik kısımda ilgili literatür taraması tekniğinden faydalanılmıştır. Uygulama kısmında ise alan araştırması ve anket tekniği kullanılmıştır. Toplanan veriler tanımlayıcı istatistikî metot ve yöntemler kullanılarak analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Uygulamalı bölümün verileri ilgili literatür doğrultusunda hazırlanmış anket formu ile toplanmıştır. Anket formunda yer alan liderlik stilleri ile ilgili sorular daha önce Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2012 yılında Şerife Alev Uysal adlı öğrenci tarafından hazırlanan ve kabul edilen "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezinden alınmıştır. Çalışan motivasyonu ile ilgili sorular ise daha önce Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı'nda 2009 yılında Ayvaz Gündüz adlı öğrenci tarafından hazırlanan ve kabul edilen "Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Oluşturulan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümündeki demografik özellikler katılımcıların tanıtıcı bilgilerini içermektedir. Bu bölümde, çalışanların kurumda yapılan görev, görev yaptıkları kurum, kurumdaki hizmet süreleri, görev yapılan birim, birimdeki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, yaş, öğrenim durumu, bağlı ve sorumlu olunan amir ve bağlı veya sorumlu olunan amirle toplam çalışma süresi durumuna ilişkin 11 soru yer almaktadır. Gizlilik ilkesine bağlı kalınarak ve cevapların daha gerçekçi verileceği varsayımından hareketle anketi dolduran bireylerden isim, soy isim yazmamaları istenmiş sadece buldukları polikliniği ve birimi yazmaları istenmiştir. İkinci bölümde birimdeki amirin liderlik stillerinin belirlenmesine ilişkin 43 soru yer almaktadır. Buna göre her bir soruya ilişkin olarak alınan cevapların ortalaması ve standart sapması ölçülmüştür. Sorular "Kesinlikle Katılıyorum" dan "Kesinlikle Katılmıyorum" arasında 5'li likert ölçek sisteminde oluşturulmuştur. Böylece deneklerin ifadeye hangi derecede katıldıkları belirlenmektedir. Üçüncü bölümde ise motivasyon düzeylerinin belirlenmesine



ilişkin 18 soru yer almaktadır. Buna göre her bir soruya ilişkin olarak alınan cevapların ortalaması ve standart sapması ölçülmüştür. Sorular “Hiç Memnun Değilim” den “Çok Memnunum” arasında 5'li likert ölçek sisteminde oluşturulmuştur. Böylece deneklerin ifadeye hangi derecede katıldıkları belirlenmektedir.

Anket uygulanmadan önce başta Konya Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'nden ve ilgili hastanelerin başhekimliklerinden izin alınmış, deneklerin sorulara açık yüreklilikle cevap vermesi ve bu anketin sadece bu araştırma için kullanılacağı kendilerine ifade edilmiştir. Anket uygulaması yapılan kurumların bir birinden bağımsız ve farklı olması, kurumların işlevsel olarak büyük bir yapıda olmaları ve bir birbirine uzak olmamaları, ayrıca bu kurumlarda görev yapan ve anket uygulanan sağlık çalışanlarının iş yoğunluğunun fazla olması gibi sebeplerden dolayı anket çalışmasının yapılması ve toplanması biraz uzun zaman almıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler istatistiki metotlar kullanılarak analiz edilmiştir. İlgili sorulara verilen cevapların tanımlayıcı istatistiği olarak ortalama ve standart sapma değerinden yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for The Social Sciences) for Windows 15.0 programı, Kruskal-Wallis Testi, Mann-Whitney Testi kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlardan (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) faydalanılmıştır.

— **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Araştırma liderlik stillerinin motivasyona etkisini araştırmak olduğu için, yönetici durumunda olanlar dahil edilmemiştir. Konya ilinde Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı olarak merkez ve ilçelerde faaliyet gösteren toplam 23 hastane mevcuttur. Araştırma Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği dahil olmak üzere merkezde faaliyet gösteren iki büyük hastane ve ilçede faaliyet gösteren küçük ölçekli bir hastane olmak üzere toplam dört kurumda yapılmıştır. Tüm çalışanlara aynı anda ulaşılammıştır. Kurumların farklı olması ve farklı yerlerde faaliyet göstermeleri sebebiyle anket uygulama süresi uzamıştır. Çalışanların önemli bir kısmı yapılan çalışmayı önemsememiş, çeşitli nedenlerle araştırmaya katılmayı reddetmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin anket formunu doldururken bütün sorulara samimi cevaplar verdikleri; anket formunu içtenlikle doldurdıkları kabul edilmiştir.

— **Varsayımlar:** Çalışmada şu varsayımlar test edilmiştir:

i. Yöneticilerin sırasıyla demokratik, babacan, karizmatik, dönüşümcü, işlemsel, liberal ve otokratik liderlik stillerinin uygulanma düzeyleri arttıkça çalışanların motivasyon düzeyleri de artmaktadır.

ii. Çalışanların liberal, dönüşümcü ve işlemsel liderlik değerlendirmeleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

iii. Çalışanların liberal, karizmatik ve babacan liderlik değerlendirmeleri yaptığı işe göre farklılık göstermektedir.

iv. Çalışanların otokratik liderlik değerlendirmeleri kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.

v. Çalışanların motivasyon düzeylerini en çok etkileyen liderlik stilleri demokratik-katılımcı liderlik ve babacan-paternalist liderliktir.

vi. Çalışanların motivasyon düzeyleri çalıştıkları birime göre farklılık göstermektedir.

vii. Çalışanların motivasyon düzeyleri çalıştıkları kuruma göre farklılık göstermektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik, temel insani, toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup, örgüt, topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri tüm zamanlarda ve yerlerde liderlik söz konusudur.<sup>1</sup> İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir.<sup>2</sup>

Liderlik insanların işbirliğini sağlama sürecidir. Yönetici, sahip olduğu yetkileri kullanarak insanları yönetebilir. Ancak, salt yetkiyle insanların harekete geçirilmesinde etkili olamaz. Yöneticinin güçlü bir lider olması da gereklidir. Liderlik, yöneticiye tanınan yasal gücün zorlayıcılığı ile insanların amaçlar yönünde harekete geçirilmesi olmayıp, insanları etkileyerek davranış değişikliği yaratılması yoluyla istenen sonuçların elde edilmesidir.<sup>3</sup>

#### 1. LİDERLİĞİN TANIMI ve LİDERLİĞE TEMEL OLUŞTURAN KAVRAMLAR

##### 1.1. Liderliğin Tanımı

Yönetimde başarıyı getiren etken, personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Başarının sırrı insanları idare etmesini bilmekte yatmaktadır. Çünkü, yönetici mahiyetinde çalışan personeli etkili ve verimli bir şekilde çalıştırarak sonuca ulaşan ve başarılı olan kişidir. Yönetimde başarının temel unsuru iyi bir yönetim tarzı sergileyerek örgüt ve çalışanların amaçlarının gerçekleştirmesini sağlamaktır.

---

<sup>1</sup> A. M., Dinar, Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ), Fen Bilimleri Enstitüsü (FBE), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İstanbul, 2001, s. 29

<sup>2</sup> E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s. 431

<sup>3</sup> B. Karayel, İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri, Hacettepe Üniversitesi (HÜ) Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), YYLT, Ankara, 1999, s. 1

Liderlik, bir örgütte veya grupta izleyenleri, belirli amaçlara ulaşmak için birleştiren ve onları harekete geçiren planlanmış davranışlar olarak tanımlanabilir. Liderlik süreci ise, kurumun sahip olduğu maddi kaynakları kullanan insanların, gönül güçleri ile örgütsel amaçlara katkı sağlanmasını hedefler.<sup>1</sup> Liderlik, hedef belirleme ve başarıya yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenme sürecidir.<sup>2</sup>

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların ortak hedeflere ulaşmak için çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan bir süreç olarak tarif edilebilir.<sup>3</sup> Liderlik, grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, grup, örgüt ya da toplum olarak, belirli ortak amaçlara ulaşmayı hedeflemiş çift yönlü etkileme sürecidir.<sup>4</sup>

Liderlik= f (lider, izleyiciler, koşullar) yani liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.<sup>5</sup> Lider başkalarının tutum ve davranışlarını etkileyerek örgütsel amaçları gerçekleştiren kişidir. Liderlik ve motivasyon birbirleri ile oldukça yakından ilişkilidirler. İnsanları motive etme yeteneğinden yoksun kişi lider olarak kabul edilemez.<sup>6</sup>

İşletme yönetimi açısından liderlik, işletmenin organizasyonel yapısı içerisinde yer alan herhangi bir üyenin işletme ile ilgili konularda güçlü etkileme özelliğine sahip olması şeklinde tanımlanabilir.<sup>7</sup> Lider, yaratıcı ve yenilikçi olduğu kadar, gerçekçi olmak zorundadır. Hayali hedefler ve aldatıcı ilgi gösterileri, örgütte güveni sarsar, moral bozucu etki yapar. Lider örgütte çatışmaları önler, çatışma nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışır. Bir liderin tutum ve davranışlarıyla astları üzerinde ne gibi etkiler bıraktığı önemli bir noktadır. Bir liderin karakteri, huyu,

<sup>1</sup> K. Ofluoğlu, Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları, Ankara Üniversitesi (AÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE), YYLT, Ankara, 2002, s. 1

<sup>2</sup> H. Can-A. Akgün-Ş. Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1998, s. 318

<sup>3</sup> L. Werner, Liderlik ve Yönetim, (Çev. V. Üner), İstanbul, 1993, s. 17

<sup>4</sup> A. Yiğit, Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi, (GÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), YYLT, Ankara, 2004, s. 13

<sup>5</sup> T. Koçel, "Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar", İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, 2001, s. 466

<sup>6</sup> C. Seyfikli, Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, (GOÜ), SBE, YYLT, Tokat, 2007, s. 10; D. Hellriegel-J. Slocum, Organizational Behavior, New York, 1992, s. 470'den alıntı.

<sup>7</sup> İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1997, s. 355-356

güçlü ve zayıf eğilimleri, beceri ve yetenekleri için kendisi hakkında yargılara varması, bundan sonra atacağı adımlarda kendisine yararlı olur.<sup>1</sup>

Liderlik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, bireyler ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir. Liderlik için zeka, eğitim ve deneyim önemlidir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz.<sup>2</sup>

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetleri de değişim ve gelişim içinde yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hastane hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Buradaki başarı ya da belirlenen hedeflere ulaşma ve sunulan hizmetlerdeki etkinlik ve verimlilik sergilenen liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir.<sup>3</sup>

## 1.2. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar

Yönetimin en önemli konularından birisi de otorite, güç, etkileme, ikna etme, itaat ve pazarlık konularıdır. Yönetim uygulaması tamamen güç kullanımı ile ilgilidir. Dolayısıyla güç kavramının niteliği, çeşitleri ve başka kavramlarla ilişkilerinin iyi kavranması yöneticilerin etkinliğini arttıracaktır. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Güç, çalışanlara yön verebilmek için liderin ihtiyaç duyduğu kaynaktır.<sup>4</sup> Güç uygulaması etkilemeyi doğurur. Etkileme, bir kimsenin, başka birinin öneri talimat ve emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlanabilir.<sup>5</sup> Örgüt veya işletme yöneticisi bu gücün varlığı oranında çalışanlarından verim alır.

---

<sup>1</sup> İ. Akat-G. Budak-G. Budak, İşletme Yönetimi, İzmir, 2002, s. 280-281

<sup>2</sup> Eren, s. 431

<sup>3</sup> S. Velioglu-F. Vatan, “Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi”, 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir, 2002, s. 94

<sup>4</sup> Koçel, s. 447-449

<sup>5</sup> Koçel, s. 449

Güç kavramıyla birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekmektedir. Güç alanı; kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamıdır. Güç konusu; kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini ifade etmektedir. Güç kaynakları ise; kişinin başkalarını etkileyebilmek için yararlandığı kaynakların neler olduğunu ifade etmektedir<sup>1</sup>.

Etkili bir lider, güçlü olmalı ve gücünü nasıl kullanacağını iyi bilmelidir. Bir liderin gücünün kaynağı, bize başkaları tarafından neden izlendiğinin cevabını büyük oranda verebilir<sup>2</sup>. Güç belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yöneticilik bu kavramları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektir<sup>3</sup>.

Otorite ise; belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarına uymalarıdır. Otorite emir verme ve itaat bekleme hakkı olarak ta tanımlanabilir. Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve astların davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu anlamdaki otorite formal otoritedir ve kişi o mevkii işgal ettiği için ona verilmiştir.<sup>4</sup>

Barnad bir kimsenin otoriteye sahip olmasını şu şekilde tanımlamıştır: "Üst kademesinin o kişiye belirli hakları vermesi ile değil, o kişinin astlarının verilen emirlere uyup uymaması ile belirlenir. Otorite bir güç kullanım şeklidir. Güç otoriteyi de kapsayan daha geniş bir kavramdır ve formal otorite başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir."<sup>5</sup>

Kuvvet, gücün uygulanmış şekli olarak tanımlanabilir. Güçte, yöneticinin talimatlarına riayet edilmektedir. Yani A'nın verdiği talimat uyarınca B davranış göstermektedir. Oysa kuvvette, B A'nın talimatlarına uymamakta fakat A'nın fiilen uyguladığı önlemler (kuvvet) karşısında uymak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kuvveti de gücün bir çeşit ifade şekli olarak görmek mümkündür.

---

<sup>1</sup> N. Göktepe, Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları İle Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması, İstanbul Üniversitesi (İÜ), SABE, YYLT, İstanbul, 2001, s. 4

<sup>2</sup> Seyfikli, s.10; D.Hellriegel-J. Slocum, Organizational Behavior, New York, 1992, s. 472'den alıntı.

<sup>3</sup> Koçel, s. 450

<sup>4</sup> Göktepe, s. 5

<sup>5</sup> Koçel, s. 450

## 2. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderliğin güç kaynaklarını konu etmeden önce "güç" kavramını incelemek doğru olacaktır. Güç, B'nin A'nın isteklerini yerine getirmesi için A'nın B'yi etkileme kapasitesine işaret eder. Güç var olabilir ancak kullanılmayabilir. Bu nedenle güç bir kapasite ya da potansiyeldir. Bir kişi güce sahip olabilir ancak onu kullanmayabilir.

Diğer bir ifadeyle, güç bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç İlişki liderliği bir kavramdır. Yani güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirmeden, bir kişi için güçlüdür denemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer bir kişi başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa güçlüdür denilebilir.<sup>1</sup> Yani özetle güç kişinin yaptıkları işler ya da hissettikleri ile ilgili başkalarını etkileme potansiyelini içerir.

Belki de gücün en önemli yanı bağımlılığın bir fonksiyonu oluşudur. B'nin A'ya bağımlılığı ne kadar büyük ise, A'nın ilişkideki gücü o kadar kuvvetlidir. Bağımlılık B'nin, A'nın kontrol ettiği alternatifleri algılamasına ve alternatiflere atfettiği önemi temel alır. Bir kişi sadece sizin sahip olmak istediğiniz şeyler üzerinde kontrol sahibi olarak sizin üzerinizde güç sahibi olabilir

Organizasyonel alanda bazı kişiler insanları etkilemek noktasında diğerlerinden daha büyük bir kapasiteye sahiptir. Örgütlerin yapacakları organizasyonlarda güç eşit olmayan bir biçimde dağılır. Her organizasyon belli bir güç dahilinde gerçekleşir. Geleneksel olarak otorite organizasyonlardaki tek güç kaynağı olarak görülmüştür. Oysa, bugün otoritenin gücün bir çeşidi, kurumsallaştırılmış bir çeşidi olduğu kabul edilmektedir. Etkileme ise gücün kullanımına imkan veren süreçtir. Güç belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektedir. Örgütsel yapılarda genel olarak beş güç türü

---

<sup>1</sup> Koçel, s. 449

bulunmaktadır. Gücün kaynakları ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da en bilinen çalışma French ve Raven'in çalışmasıdır.<sup>1</sup>

## **2.1. Yasal Güç**

Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür.<sup>2</sup>Bu güç kaynağı, izleyicilerin önderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer organizasyonu belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa (izleyiciler tarafından) o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu mecbur hissetmenin çeşitli nedenleri olabilir. Bir yönetici, astlarından bir iş isteyebilir, ancak astlar bunu yapmazlarsa; onları kınayabilir ve cezalandırabilir.

Bir toplumdaki kültürel değerler bunu etkileyebilir (yaşlıların sözünün dinlenmesi), belirli bir organizasyona katılma bu organizasyonun ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal yetkisi olduğu varsayılan kişi belirli bir grubu temsilen seçimle gelmiş olabilir.<sup>3</sup> Bu gibi nedenlerle, kişiler belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir.Yasal güç otoriteyi ifade eder. Astlar üst kademeden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Bu yüzden yasal güç yetki ile benzerdir; fakat yalnız yasal güç sahibi olma ile yönetici lider olamaz.<sup>4</sup>

## **2.2. Ödüllendirme Gücü**

Ödül verme veya ödülleri elde tutma gücüdür; astlar liderin isteklerini ödül alma, gruplandırılma, tanıma ve kazanç elde etme beklentisi elde etme içerisindedir. Yöneticilerin ellerinin altında, ücret artışı, yükselme, önemli iş verme, ek ödeme,

---

<sup>1</sup> Koçel, s. 451

<sup>2</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, s. 319

<sup>3</sup> Dinar, s. 61

<sup>4</sup> Yiğit, s. 18



takdir, tanıma vb. ödülleri vardır ve yöneticinin elindeki bu ödülleri astlar için önemi, yöneticinin ödüllendirme gücü ile doğru orantılıdır.<sup>1</sup>

### **2.3. Cezalandırma Gücü**

Çalışanların, örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusuyla iş görmeleri anlamına gelir ve özünde zorlama bulunmaktadır. Cezalar, resmi kınamalar, ücret kesintileri, rütbe indirimi ve işe son verme şeklinde olabilir. Bir yönetici cezalandırma öğelerini ne kadar fazla denetimi altında tutuyorsa ve cezalar astları için ne kadar önemli ise, yöneticinin taşıdığı cezalandırma gücü o kadar fazladır. Bu açıdan, ödüllendirme ve cezalandırma gücü benzerdir. Ancak, bazı durumlarda cezalandırma ters etki yapabilir.<sup>2</sup> Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır.<sup>3</sup>

### **2.4. Uzmanlık Gücü**

Örgütte lideri takip edenlerin yaptıkları işlerle ilgili olarak liderin sahip olduğu bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübelerden doğar. Lider gerçek bir uzman olduğu zaman; çalışanlar kendilerini, onun tavsiyelerine uyma zorunluluğu içinde hissederler. Ancak, en üst yönetim kademelerinde liderler uzmanlık gücünden yoksun olabilirler, çünkü iş görenler teknik detaylar hakkında çok fazla bilgiye sahip olabilirler.<sup>4</sup> Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyecektir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir.<sup>5</sup> Uzmanlık gücüne sahip lider çalışanlar tarafından daha kolay kabul görür ve lider bilgeliği ölçüsünde çalışanlarını etki altına alır.

### **2.5. Benzeşim Gücü-Karizmatik Güç**

Liderin kişisel özellikleri ile ilgili olarak özdeşleşme, örnek alma ve karizmaya dayalı; yasal, ödüllendirme, cezalandırma gücü ile karşılaştırıldığında daha soyut olan bir güçtür. Liderin kişilik ve tutumlarını beğenen astlar çeşitli

---

<sup>1</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, s. 319

<sup>2</sup> Yiğit, s. 19

<sup>3</sup> Koçel, s. 451

<sup>4</sup> Seyfikli, s. 13

<sup>5</sup> Koçel, s. 452

şekillerde liderle özdeşleşirler ve liderin yönetim felsefesini benimseyerek örnek almaya çalışırlar.<sup>1</sup>

Karizmatik liderlerin toplumları ve insanları etkileme gücü oldukça fazladır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır.<sup>2</sup> Yöneticilerin astlar için çekici olması, astları lidere benzemeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.<sup>3</sup> Kısacası karizmatik liderler astları tarafından ön planda tutulan, göze hoş gelen, varlığıyla güç aslarına güç veren, örnek alınan yöneticilerdir.

### 3. LİDERLİK STİLLERİ

Lideri diğer grup üyelerinden ayıran faktörlerin araştırılması sırasında öncelikle liderin sahip olduğu özellikler ve stilleri incelenmiştir. Ancak, liderin sahip olduğu özellikler ve uygulamış olduğu stilleri veya tarzları liderlik için önemli olmasına rağmen, bu özelliklerin liderliği açıklamak için yeterli olmadıkları zaman içerisinde anlaşılmıştır. Bu nedenle, liderlik araştırmaları liderin davranış biçimi ve stilleri üzerinde odaklanmıştır.

Davranış, ilişkilerde kendini ifade etmenin en önemli aracıdır. İlişkide olduğunuz insan sizi, öncelikle davranışlarınıza göre değerlendirecektir. Lider sergilediği davranışlara göre çalışanları ile ilişki geliştirecek, liderin davranış biçimi lider ve çalışanları arasındaki ilişkinin güven, saygı, sevgi, itaat, bağlılık, korku gibi unsurlarını belirleyecektir. Bundan dolayı liderliği açıklamak için liderin davranış biçimi oldukça önemlidir.

Lider davranışları ilişkisel ve görevsel davranışlar olmak üzere iki boyutta ele alınabilir:

- Görevsel Davranış: Lider çalışanların hareketleri için talimatlar oluşturur, çalışanlar için amaçlar belirler, çalışanların rollerini ve bu rolleri nasıl yükleneceklerini tanımlar.

---

<sup>1</sup> Seyfikli, s. 13

<sup>2</sup> Ofluoğlu, s. 5

<sup>3</sup> Koçel, s. 452

- İlişkisel Davranış: Lider çalışanları ile ikili iletişim geliştirir, onları dinler ve onlara destek ve teşvik sağlar.

Görevsel ve ilişkisel davranış biçimi çalışanın davranış ve tatmini üzerinde etkiye sahiptir. Görevsel davranış planlamayı, görev koordinasyonu ve uygulamayı içerirken; ilişkisel davranış açık iletişimi, kişisel ilgilerin tartışılmasını ve duygusal sosyal ve duygusal desteği içerir. Lider ne kadar düşünceli, destekleyici ve çalışan odaklı olursa, çalışanların görevlerini iyi şekilde çabalamaları o kadar çok olacaktır.

İlişkisel ve görevsel davranış boyutu çerçevesinde lider davranış biçimleri çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda ortaya konan lider davranış biçimleri; güç kullanımı, karar verme süreci, değişim yönetimi gibi faktörler açısından incelenmiş ve şu isimlerle tanımlanmışlardır: etkili olmayan lider, kulüp lideri, görev lideri, örgüt lideri, ekip lideri, demokratik lider, otokratik lider, tam serbesti tanıyan lider, destekleyici lider, öğretici lider, yetki göçerici lider, yöneltici lider, dönüşümcü lider, etkileşimci lider, karizmatik lider...

Davranış biçimi, liderin etkinliğini belirleyebilecek güçlü bir etmen olmasına rağmen, liderin etkinliğini belirleyen mutlak bir davranış biçiminden söz etmek mümkün değildir. Sadece görevsel davranışta bulunması ya da sadece ilişkisel davranışta bulunması lideri başarılı kılmayacaktır. Lider davranış biçimlerinden birisi diğerlerinden daha iyi olmayıp, etkin bir lider belirli bir durumun gerektirdiği davranışı doğru şekilde seçebilmeli ve bu davranışı uygulayabilmelidir.<sup>1</sup> Çeşitli örgüt içi koşullar, örgüt dışı ekonomik ve teknolojik koşullar herhangi bir liderlik davranış biçiminin etkinliğini belirler. Bu nedenle lider esneklik özelliğine sahip olmalı örgüt içi ve örgüt dışı koşulları çözümlenerek durumsal koşullara uyum sağlamasını bilmelidir.<sup>2</sup>

Liderin davranış biçimi, örgütün, bölümün çalışma ortamı üzerinde dolaysız da olsa eşsiz bir etkiye sahiptir. Lideri davranış biçimi, lider ve çalışan arasındaki ikili ilişkiyi etkilemekle kalmaz, çalışanın performans, motivasyon, moral ve bağlılığını da etkiler. İnsan ilişkilerinde becerili olan liderle birlikte çalışanların, görevin teknik kısmında becerili olan liderle birlikte çalışanlara oranla daha çok

<sup>1</sup> T. Demirbilek, "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", DEÜ, SBE Dergisi, C.5, S.1, İzmir, 2003, s. 24

<sup>2</sup> İncir, s. 38

tatminkar hissettikleri yapılan araştırmalar sonunda ortaya konmuştur. Ancak, alışanların liderlerin davranış biçimlerine karşı gösterdikleri tepkiler de değişen koşullar ile beraber değişkenlik gösterecektir. Stresli ve zor bir görevin olduğu bir durumda, çalışanlar görevsel davranış gösteren lider ile daha etkili olabileceken; bunun aksi durumunda ise çalışanlar ilişkisel davranış gösteren lider daha etkili olabilecektir. Bundan dolayı ki, değişen koşullara uyumlu davranış sergileyen lider çalışanları üzerinde büyük bir etkileme gücüne sahip olacaktır. Lider bu etkileme gücünü kullanarak, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanlarını kolaylıkla motive edebilecektir.

Liderin göstereceği uygun davranış biçimleri çalışanları motive edeceği gibi, uygun olmayan lider davranış biçimleri ise demotive edecektir. Bundan dolayı lider, davranış biçimini seçerken içinde bulunduğu ortamın koşullarına dikkat etmelidir. Ancak, sadece içinde bulunulan ortamın koşullarına uygun davranış biçiminin seçilmesi lideri etkin kılmak için yeterli olamayabilir. Bundan dolayı, lider kendini, rgt ve çalışanları tanımalı ve bunlara ortam koşullarını dikkate alırken bu koşulları da dikkate almalı ve bundan sonra uygun olan davranış biçimini geliştirmelidir. Kendi özelliklerini, örgütün yapısını ve çalışanların özellik, bilgi ve becerilerini göz ardı ederek liderin sergilediği davranış biçimi gereken etkiyi gösteremeyecektir. Bunun da ötesinde çalışanlara hitap etmeyen bir davranış biçimi, lider ve çalışan arasında doğru ve etkili bir ilişki oluşmasına engel olabilecektir. Bunun sonucu olarak da, lider çalışanlarını esinlendiremeyecek, teşvik edemeyecek ya da motive edemeyecektir.

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, Burns ve Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimleridir.<sup>1</sup> Bu davranış biçimleri son zamanlarda oldukça kabul gören yaklaşımlardır ve klasik, otokratik, demokratik davranış biçimi ayırımına alternatif oluşturmuştur. Bu çalışmada da, dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı davranış biçimi ayırımına yer verilmiştir.

---

<sup>1</sup>Eren,s.460

Lider, çalışanların davranışlarını, onları yönetmek ve yönlendirmek için kullandığı farklı davranış biçimleri, şekilleri veya yaklaşımları ile değiştirebilir. İçinde bulunulan ortama, örgütün yapısına, çalışanların bilgi ve becerilerine uygun dönüşümcü, etkileşimci veya serbest bırakıcı davranış biçimini sergileyen lider, çalışanları kolaylıkla motive edebilecektir.

### **3.1. Liberal (Serbest Bırakıcı) Liderlik**

Liberal (Serbest bırakıcı) liderlik, liderin yönetim görevlerine aldırması ve çalışanlara rehberlik etmemesi olarak tanımlanır. Serbest bırakıcı liderlik, liderin açıkça güç kullanmaktan kaçınması demektir.<sup>1</sup>

Liberal (Serbest bırakıcı) liderlikte belirli bir lider davranışı bulunmamaktadır. Serbest bırakıcı lider, çalışanların işlerine karışmaz. Çalışanlar lidere ihtiyaç duydukları zamanlarda bile, serbest bırakıcı lider işe karışmaktan kaçınır ya da karar almayı erteler.

Liberal (Serbest bırakıcı) liderin çalışanları muğlak ve tertipsizdir ve çalışmalarını farklı davranış biçimi gösteren liderin çalışanlarının çalışmalarına oranla daha az etkili ve daha az kalitelidir. Liberal (Serbest bırakıcı) liderin çalışanlarının olgunluk seviyesi, liderin boşluğunu dolduracak kadar yüksek olmalıdır. Başka bir deyişle, ancak bu şekilde örgütün amaçları gerçekleştirilebilir. Serbest bırakıcı davranış biçimini sergileyen bir liderin çalışanları esinlendirmesi, harekete geçirmesi veya motive etmesi oldukça zordur.

### **3.2. İşlemsel Liderlik**

İşlemsel liderlik, lider ve astları arasında değişim ve pazarlığa dayalı bir ilişkiyle gerçekleşir. Bu liderler hedeflerinin netleştirdikleri ölçüde etkili olurlar ancak, astlarını uzun dönemli geliştirme üzerinde odaklanmayı ihmal ederler. Bu liderler astlarını hedefleri doğrultusunda yöneltirken iki şeyi kullanırlar; ödüllendirme ve cezalandırma gücü. İşlemsel lider, süreci yönetirken astlarına ödüller koyar ya da cezalandırma sistemi uygular. Bunun sebebi performansın artması için astların içtenlikli davranışlar göstermesini kesinleştirmektir. Bu lider tipi astların

---

<sup>1</sup> A. Usal-Z. Kuşluvan, Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji), İzmir, 1998, s. 312

organizasyon işlerine olan tam katılımını gerçekleştirmeyi sağlayabilir. Ancak bunun yanında astların o işi hevesle yapabilmelerini sağlayamaz.<sup>1</sup>

### 3.3. Babacan-Paternalist Liderlik

Paternalizmin sosyal ilişkiler üzerine temellendirilmiş konfüçyen ideolojiden yayılmıştır. Örgütlerde babacanlık yani paternalizm, batı yazımında ve kültürler arası çalışmalarda fazla işlenmemiştir. Ortaklaşa davranışçı kültürlerde sıkça rastlanan bir olgudur. Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkide tarafların tavırlarını ortaya koymaktadır. Babacan-Paternalist özellik taşıyan toplumlarda, üst ile ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki iliksiye benzetilmektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir. Baba figürü kurumsal güçten daha çok kişisel güç taşımakta, hem rol modeli hem de mentor olarak hizmet edici öğretici liderliği temsil etmektedir. Babacan liderlik davranışı bir kültür özelliğidir ve daha adaletli bir liderlik davranış tipidir. Bu tip, her iki tarafın sorumlulukları ve görevleri açısından kalitesini gösterir. Babacan liderlik ebeveyn ilişkileri ile örgütsel ilişkiler arasında saygı ile analiz edilebilir. Ancak kültürel ve yapısal belirleyicileri olmalıdır. Genellikle gelenek ve göreneklerine bağlı toplumlarda daha fazla karşımıza çıkar.

Örgütsel bağlamda babacan lider sanki uzun bir ailenin parçası gibidir, çalışanlarına tedavi edici şekilde yaklaşır ve babacan lider kendi astlarına yakın bir şekilde davranır. Babacan lider işyerinde, bir aile ortamı oluşturmak ister ve yakın, bire bir ilişkiler kurar. İzleyicileriyle iyi anlaşmak için çaba harcar. Çalışanlarına bir evladı gibi muamele eder, hayatlarının her karesinde var olmaya çalışır. Babacan lider meslek için ya da kişisel sorunlar için izleyicilerine ilgi gösterir. Onlar ile birlikte uyumlu ve karşılıklı sosyal ilişkilerin gelişmesine yönelik çaba sarf eder. Ahlaki değerler, dürüstlük, öz-disiplin ve öz veriye odaklanır, adalet, ılımlılık ve sağduyu olmadan ilişkilerin sürdürülemeyeceğine inanır. Sonuç olarak bu tip liderler

---

<sup>1</sup>B. Keklik-Ş. Alev Uysal, R. Erdem-R. Çelik, "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Hacettepe Üniversitesi (HÜ), Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 15, S. 10, Ankara, 2012, s. 29

izleyicilerinin tüm sorunlarıyla ilgilenir ve problemlere çözüm arar ve onları bir aile bireyi olarak görerek onlara sahiplenir. Bu nedenle aslarını yüksek derecede etkileyebilir ve bu da verimliliği artırır.

### 3.4. Dönüşümcü Lider

Dönüşümsel liderlik en genel şekli ile insan ve değişim odaklı bir yaklaşımdır. İnsanlar üzerinde bir dönüşüm elde ederek örgütün değişimi ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamak amaçtır.<sup>1</sup>

Burns dönüşümcü liderliği çekici, yüksek ideal ve moral değerleriyle çalışanların motive edildiği bir süreç olarak karakterize eder.<sup>2</sup> Dönüşümcü lider çalışanlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf eden liderdir.<sup>3</sup>

Dönüşümcü lider; gelecekle ilgili paylaşılan bir vizyon ortaya koyan ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine dair motive eden, çalışanlarına model olan ve onların kendisi ile özdeşleşmesini sağlayan, çalışanlarına kendilerini aşmaları için ilham veren, onlarla bireysel olarak ilgilenen, yapılan işlerin ahlaki değerler çerçevesinde sürdürülmesini temin eden ve sonuçta beklentilerin ötesinde bir performans elde eden kişidir.<sup>4</sup>

Dönüşümcü liderliğin dinamikleri, lider ile özdeşleşme, gelecek ile ilgili ortak vizyonu paylaşma veya kurallara uyumda ödüllendirme gibi kişisel çıkarlardan vazgeçme gibi unsurlardır.<sup>5</sup> Dönüşümcü lider bunların hepsini sahip olduğu karizma, entelektüel uyarım, kişiselleştirilmiş ilgi ve esinlendirme yetenekleri ile gerçekleştirir.

Modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine sahip olan dönüşümcü lider<sup>6</sup> bunu korku, hırs, kıskançlık veya nefret gibi temel duygulara değil

---

<sup>1</sup> C. Celep, Dönüşümsel Liderlik, Ankara, 2004, s. 23

<sup>2</sup> Ö. Gökkaya, "Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit, 2003, s.795

<sup>3</sup> Eren, s. 460

<sup>4</sup> E. Çalıköğlü, Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi, İÜ, SBE,YYLT, 2004, s. 35

<sup>5</sup> M. Aksu, Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma, Kadir Has Üniversitesi (KHÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2003, s.77

<sup>6</sup> Gökkaya, s. 796

de, özgürlük, adalet, barış ve insaniyet gibi daha yüksek ideal ve ahlaki değerlere başvurarak çalışanların bilincini artırmaya çabalayarak yapmaktadır. Dönüşümcü lider, artan çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, üst ile memnuniyet, fazladan çaba, devir meyilli ve çalışan performansı ile ilişkilidir. Bundan dolayı, örgüt için dönüşümcü lider son derece önemlidir.

Dönüşümcü lider, kendini gerçekleştirmeyi vurgular ve çalışanların performanslarını arttırmak için olumlu geri bildirimleri önerir.<sup>1</sup> Dönüşümcü lider izleyenlerine yetki ve sorumluluk vererek, onları güçlendirerek kendi kendilerinin lideri olmalarını ve kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamayı amaçlar. Bu sayede, çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatına sahip olurlar ve kendilerine güvenleri artar. Ayrıca, dönüşümcü lider çalışanların ilgi ve gelişim ihtiyaçlarına önem verir, çalışanlarına eski problemleri yeni şekillerde ele almalarını sağlayarak yol gösterir.

Dönüşümcü lider davranışları etkileşimci, karşılıklı ve ortak amaca yöneliktir. Dönüşümcü lider, arkadaşça, doğal, nazik, kibar ve cana yakın davranır ki bu da çalışanların ihtiyaç ve isteklerini karşılar.<sup>2</sup> Bundan dolayı dönüşümcü liderin çalışanları lidere karşı güven, hayranlık, bağlılık ve saygı hissederler. Dönüşümcü lider ve çalışanları arasında güven, saygı, bağlılık ve hayranlığa dayalı geliştirilen ilişki, dönüşümcü liderin çalışanlarını motive etmesinde önemlidir.

Özellik, davranışsal ve durumsal liderlik teorileri liderin çalışanlar ile olan etkileşimi veya çalışanlara karşı muamelesi üzerinde odaklanmışlardır. Bu teorilerde belirtilen, durumsal anlayış ve ödül ve cezanın kontrolü aracılığıyla liderin çalışanları motive etme yeteneğidir. Dönüşümcü liderlik de ise lider çalışanların görevlerinin ve görevlerini iyi bir performansla başarmalarının öneminin çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, örgütün ve grubun amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını, ilgilerini çok daha olumlu kılarak, çok daha üst gereksinimlerini karşılamının ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak çalışanları değiştirir ve motive eder.<sup>3</sup> Bir başka

---

<sup>1</sup> Gökkaya, s. 796

<sup>2</sup> N. Uyguç-E. Duygulu-N. Çıraklar, "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans", Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 2000, s. 588

<sup>3</sup> Ş. Erçetin, Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.58



deyişle, dönüşümcü lider karizma, entelektüel uyarım, kişiselleştirilmiş ilgi ve esinlendirme yetenekleri ile çalışanları motive eder.

### **3.5. Otokratik Lider**

Eski olmasına karşın sıklıkla karşılaşılan bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlikte yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı gibi yararlarının yanında; liderin aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir.

### **3.6. Katılımcı veya Demokratik Lider**

Demokratik ve katılımcı liderlik astlarla birlikte alınmasını önemseyen liderlik tipidir. Kararları, izleyicilere ve grup üyelerine danışarak ve onların fikirlerine başvurarak alır. İzleyiciler işler hakkında bilgi sahibidir. Çünkü iletişim iki yönlüdür. Demokratik/katılımcı liderlik türünde lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını destekler ve teşvik eder. Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçlarını grubun kararlarına göre yönlendirir. Astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok ödül sistemini uygular.

Demokratik ve katılımcı liderler, grup içinde kontrolü elinde tutmak yerine, denetim görevini yerine getirirler. Lider, grupta yardımlaşmayı teşvik eden bir ortam oluşturarak, yüksek motivasyon ve performans sağlar. Olağan zamanlarda başarılı bir liderlik modelidir, ancak kriz durumlarında karar almayı yavaşlattığından dolayı tercih edilmez.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> S. Kangal Kılınç, "Liderlik Modelleri"; <http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html>, (03.01.2015)

### 3.7. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderin grup üyelerini peşinden sürükleyen yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanları ile mesafeli olmasına karşın emirleri kolaylıkla yerine getirilir.<sup>1</sup>

Karizmatik liderlerin kendilerine ve astlarına son derece güven duyan, büyük beklentileri ve ideolojik görüş sahibi olan kişiler olduğunu söylemiştir. İzleyen kişiler kendilerini liderleri ve liderlerin göreviyle özdeşleşmişlerdir, sadakat bağlılık ve güven gösterirler. Liderlerin değer ve davranışlarına özenip, liderleriyle olan yakınlıklarından kişisel saygınlık kazanmaya çalışırlar. Ayrıca bu liderler üstün tartışma, inandırma, teknik uzmanlığa sahiptir ve astlarında tutumsal, davranışsal ve duygusal değişiklik yaparlar.<sup>2</sup> Karizmatik liderler, vizyon öneminin izleyicilere inandırmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadırlar. Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır.

### 4. İŞLETME YÖNETİMİNDE LİDERİN YERİ ve FONKSİYONLARI

Lider, işletmenin etkinliğini belirler. Etkili bir liderin bulunmadığı durumlarda organizasyonunun başarılı olmasını beklemek doğru değildir. Liderin organizasyon üzerindeki yapısal etkisi, onun işletmenin örgütsel başarısı üzerindeki etkisidir. Liberson ve O' Conner'in araştırmalarına göre işletmenin satış rakamları, kar, kar artışı gibi yönleri üzerinde liderin etkisinin % 67'ye kadar çıkabileceğini göstermiştir. İşletmenin örgütsel başarısında liderin zorlayıcılığı vardır. Etkili lider işletmenin başarısını farklılaştırır. Esasında personel sayısı, işletmenin organizasyon yapısı, çevresel değişkenler liderin işletmenin başarısı üzerindeki etkisini sınırlamaktadır.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ofluoğlu, s. 9

<sup>2</sup> H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s. 204

<sup>3</sup> Erdoğan, s. 355-356

İşletmeyi başarıya ulaştırmada liderin bir diğer fonksiyonu da amaçlar doğrultusunda grubu yönlendirme davranışıdır. Genel olarak yönetici karar verir, astlar onu izler.<sup>1</sup>

J. Keith Londen, liderlik konusunda bir yazısında ideal bir liderde görmek istediği yetenekleri ve kişiliği şöyle özetlemektedir:

"■ Bir lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyu ile planlama yapmalıdır.

■ Bir lider hiçbir zaman ödün veremeyeceği amaçları engelleyecek çabalara karşı sabır, kararlılık ve cesaretle karşı koymamalıdır.

■ Bir lider en zor koşullar altında bile ümitsizliğe kapılmamalı, böyle bir durumda çevresine güven vererek morali yüksek tutmalıdır.

■ Bir lider ortaya çıkan sorunları, ne kadar büyük ve ne kadar beklenmedik olursa olsun yaratıcı zekası ve akılcı yaklaşımı ile çözümlenebilmelidir.

■ Profesyonel bir lider, bilgi ve deneyimleriyle çevresindekilerin amaca yönelik çalışmalarına ve çevresindeki kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.

■ Bir liderin, çevresinin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması, ahlak ve ilke sahibi olması gereklidir."<sup>2</sup>

İşletmenin büyüklüğü, çalıştığı alan, personel yapısı ne olursa olsun liderin üstlendiği fonksiyonlar vardır ve buna doğal liderlik fonksiyonları denebilir. Erdoğan'ın çalışmasından yararlanarak bu fonksiyonlar aşağıda gösterilmiştir.

"■ **Uygulayıcı Olarak Lider:** Grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmesidir. Uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Onun bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmalarının yönüdür.

---

<sup>1</sup> Ofluoğlu, s. 6

<sup>2</sup> Akat-Budak-Budak, s. 282

▪ **Planlayıcı Olarak Lider:** Lider işletme içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür.

▪ **Uzman Olarak Lider:** Bir işletme içerisinde lider çok zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır. Grubun saptanan amaçlarına uygun bilgilerin kaynağı olan kişi, doğal lider adaydır. Ayrıca, grup hedefleri doğrultusunda etkili olan, bilgi ve beceriyi şahsında birleştiren kişi grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir.

▪ **Sözcü Olarak Lider:** Gruplar büyüdükçe grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda grup üyelerini başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderin üstlendiği rollerdendir. Böyle bir davranış lidere grup sözcüsü olma rolünü verir. Dışarıdan gruba veya gruptan dışarıya doğru olan haberleşmelerde asıl kanal liderdir. Lewin bu özelliği nedeniyle lidere "kale kapısı" adını vermektedir.

▪ **Kontrolör Olarak Lider:** İşletme içerisinde yer alan her hangi bir grubun lideri o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Bilindiği gibi işletme içerisinde değişik özellikli gruplar vardır. Bu grupların liderleri grubun oluşumunda etkili olduğu gibi, grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunu kontrol yetkisine de sahiptir.

▪ **Ödüllandiren ve Cezalandıran Olarak Lider:** Bir grubun liderinin grup üyelerine vereceği cezanın kabulü vereceği ödülün etkisi diğer grup üyelerinin benzer davranışlarından çok farklıdır. Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği görevlerdendir.

▪ **Hakem ve Aracı Olarak Lider:** Lider grup üyeleri arasındaki ilişkilerde çözümlenmenin olması durumunda aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzenleme ve düzeltmeye çalışır. Grup üyelerinin nasıl davranmaları, birbirleri ile

ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin doğal görevlerindedir.

▪ **Örnek Olarak Lider:** Grupların çoğunda lider üyeler karşısında örnek bir davranış sergilemek durumundadır. Liderin genel davranışı grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır. Birliğin önünde cesaretle cepheye koşan askeri lider, astlarına kararlı davranmayı aşıl原因an kararlı yönetici bu özelliği ile onlara örnek olacaktır.

▪ **Grup Sembolü Olarak Lider:** Kişilerin bir işletme içerisinde sahip oldukları statülerinin sembolleri vardır. Kişinin üstlendiği rolün önemine göre oturduğu oda, kullandığı masa, kendisine sağlanan benzeri olanaklar onun görevinin sembolüdür. Grupların da kendilerine özgü sembolleri vardır.

▪ **Suç Üstlenen veya Üyelere Babalık Yapan Kişi Olarak Lider:** Lider bazen bir grup içerisinde belirli kişilerle duygular ağırlıklı ilişki kurabilir. Bu durumlarda lider sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanır. Aynı duygular lider için de geçerli olmaya başlayınca grup üyelerinin sorunlarını çözmede liderin görünümü "babalık" rolü ile bütünleşir."<sup>1</sup>

Sağlık sektörünün dünya ve Türkiye ekonomisi içindeki payının artışı, yaşam süresi ortalamasının hemen hemen tüm dünya ülkelerinde yükselmesi ve buna bağlı olarak sağlık sektörünün sürekli teknolojik gelişim ve ekonomik büyüme içinde olması sektörde sunulan hizmetin kalitesinin önemini artırmaktadır. Hastanelerde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak hastanenin gelişmesi için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkeli liderlerin varlığı önemlidir. Bunu gerçekleştirebilmek için, hastane yöneticilerinin etkili bir biçimde liderlik yapabilmelerine katkı sağlayabilecek niteliklerin belirlenmesi gereklidir.

Sağlık sektöründeki hızlı değişim ve gelişim sağlık yöneticileri için hem yöneticilik hem de liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinin önemini artırmaktadır. Yöneticiler ve liderler için potansiyellerinin en üst seviyesinde faaliyet gösterebilmeleri için yöneticilik ve liderliğin bütünleştirilmesi gerekmektedir. Her

---

<sup>1</sup> Erdoğan, s. 358

işletmede, insan kaynaklarını işletme amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde yönlendirebilecek güçlü bir lidere ihtiyaç vardır. Sağlık kurumlarında da bu ihtiyaçtan söz etmek mümkündür. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaşam beklentisi arttıkça sağlık organizasyonları daha önemli hale gelmiştir. Bununla birlikte bu organizasyonların yüksek profilli liderler tarafından yönetilmesi de bu organizasyonlar için hayati önem taşımaya başlamıştır. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hastane hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır.

## 5. LİDERLİK ve YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Liderlik ve yönetim iç içe girmiş kavramlardır. Liderlik ve yönetim farklı ancak birbirlerini tamamlayıcı eylem sistemleridir. Her ikisinin de kendine özgü işlev ve karakteristikleri bulunmaktadır.<sup>1</sup> Liderlikle yöneticilik arasındaki farkı Keith Davis şöyle ifade etmektedir; "Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak, tamamı değildir. Liderlik, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için ikna etme yeteneğidir."<sup>2</sup>

Yöneticinin, yönetim işlevlerini yerine getirebilmesi için belli bir yönetsel makamı işgal etmesi ve bu makamın gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekir. Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken liderlik kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir.<sup>3</sup>

Örgütte yönetici tanımlanan görev için atama ile ortaya çıkar; çalışmalarının yetki ve sorumluluklarının grup üyelerinden bağımsız olarak müteşebbis grup ya da onların temsilcilerince belirlenir. Buna karşılık lider olmanın farklı koşulları vardır. Liderlik bir atama olgusunun dışında olup bireyin bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşımanın sonucu ortaya çıkar.<sup>4</sup>

Yönetici olmak için ne bir dahi ne de bir kahraman olmaya gerek vardır. Liderler büyük insanların kabullendiği güç ve siyaset alanında efsanevi bir şekilde

<sup>1</sup>Seyfikli, s. 18; J. Kotter, What Leaders Really Do, 1990, s. 103'den alıntı.

<sup>2</sup> Akat-Budak-Budak, s. 283

<sup>3</sup> Ofluoğlu, s. 7

<sup>4</sup> Erdoğan, s. 331-332

olay meydana getiren kişilerdir. Temelde yöneticiler ve liderler dünya görüşleri bakımından çok farklıdır. Bu farkları belirleyen boyutları, yöneticilerin ve liderlerin amaçları, iş anlayışları, insan ilişkileri ve kendilerine yönelmeleri oluşturur.<sup>1</sup>

Günümüzde liderlik anlayışının mevcut değişim ve gelişime uygun olarak örgütsel sistemin değiştirilmesini ve bu anlamda riske girilmesini ifade ettiği; buna karşılık yöneticiliğin ise mevcut sistemin, riskin en aza indirgenerek sürdürülmesi anlamına geldiği görülmektedir.<sup>2</sup>

Günümüzde geniş kabul gören bilgilere göre yöneticiler klasik idarecilerdir. Çalışma planları yazarlar, bütçe oluştururlar ve işin yürüyüşünü izlerler. Yönetim herhangi bir iş alanında ele alınan bir fonksiyon iken liderlik, lider ve organizasyon arasında, sonucu olumlu bir enerji olan bir ilişkidir.<sup>3</sup>

Covey'in vermiş olduğu tasviri bir tanımla yönetici ile liderlik arasındaki farkı açıkça ortaya koymaktadır. Bir grup çalışanın vahşi bir ormanda baltalarla kendilerine yol açtıklarını hayal edin. Onlar üreticidir, sorun çözücüdür. Ağaçları keser, ormanın zeminini temizlerler. Yöneticiler onların gerisindedir. Baltaları bilir, prosedür ve politika konularında el kitapları hazırlarlar, kas geliştirme programları uygular, kurslar düzenler geliştirilmiş teknolojiyi katıp çalışma programları hazırlarlar. Burada lider, en yüksek ağaca tırmanarak etrafı inceleyen ve sonrada "yanlış ormandayız" diye bağırان kişidir. Keza Drucker ve Bennis'in "yöneticilik işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru olanı yapmaktır" şeklinde ifadeleri etmektedir.<sup>4</sup>

## **6. YÖNETİCİLER İÇİN GEREKLİ OLAN LİDERLİK DAVRANIŞI VE BECERİLERİ**

Yöneticiler için gerekli olan liderlik davranışı ve becerileri üç kademe değerlendirilmiştir:

---

<sup>1</sup> Akat-Budak-Budak, s. 284

<sup>2</sup> T. Kılınç, "Liderlik Üzerine Bir Analiz", Hospital News, S. 15, 2002, s. 85

<sup>3</sup> Seyfikli, s. 19; M. Maccoby, Understanding The Difference Between Management And Leadership, Reserach Technology Management, Vol. 43, Issue 1, 2000, s. 57'den alıntı.

<sup>4</sup> Kılınç, s. 85

**iii. Alt Kademe Yöneticilik (Liderlik):** Düz işçilere (herhangi bir yönetsel sorumluluk üstlenmemiş çalışanlara) en yakın yöneticilerdir. İş görenlerle her gün yüz yüze temas halindedir. Bu yöneticilerin, hareket özgürlüğünün bulunabileceği alan çok dardır. Gelen emirleri en iyi şekilde yerine getirmek zorundadır. Alt kademe yöneticiliğinin bakış açısı; çalışanların sorunlarına yönelik ve işin teknik niteliklerini bilme yönündedir.<sup>1</sup>

**ii. Orta Kademe Yöneticilik (Liderlik):** Bu yöneticiler, çizilen amaç ve politikaların ışığında, ufak tefek değişikliklerle amaç birliğini sağlamaya çalışır. Bu amaç ve politikaların dışına çıkmaksızın, sınırlar dahilinde kendi takdir yetkisini kullanarak değişikliklere yönelir. Bu yöneticiler bir yandan bölümün sorunları ile ilgilenirken, diğer yandan, diğer bölümler ve kendilerinden üstte bulunan kişilerle ilişki içindedir.<sup>2</sup>

**i. Üst Kademe Yöneticilik (Liderlik):** Bunlar, işletmenin genel politikalarını saptayan, amaçları belirleyen ve gözden geçiren, işletmenin varlığı için yaşamsal önem taşıyan kararları alan kişilerdir. Bu yöneticiler, astlardan psikolojik ve fiziksel bir uzaklıktadır. Eğer bu yöneticiler, karizma gücünü sağlarsa, kendinden uzakta bulunan astlar, işlerin üstesinden gelecek lidere güvenirken, onun başarısına ortak olarak liderle özdeşleşme olanağına kavuşur. Böylece bu yöneticiler, kriz, ekonomik dalgalanma vb. durumlarda astları bütünleştirici rol oynar.<sup>3</sup>

## **7. LİDERLİKLE İLGİLİ DİĞER ÇALIŞMALAR**

### **7.1. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kuramları**

Dönüşümsel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, etkileşimsel liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Akat-Budak-Budak, s. 283

<sup>2</sup> Akat-Budak-Budak, s. 284

<sup>3</sup> Akat-Budak-Budak, s. 284

<sup>4</sup> Eren, 2004, s. 460



Etkileşimsel liderler astlarını ve izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Etkileşimsel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin ilham etmek ve inanç aşılacak önemlidir<sup>1</sup>. Böylece, çalışanların gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır<sup>2</sup>.

Dönüşümsel liderler ise, etkileşimsel liderlerin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma yolunu seçmektedir. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler<sup>3</sup>.

Etkileşimsel lider, izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubun veya örgütün devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakârlık etmelerine dayanır. Etkileşimsel lider, liderin ve onu izleyenlerin moral ve motivasyonlarını karşılıklı olarak takviye ettikleri bir süreçtir. Liderin onu izleyenler üzerindeki etkisidir; izleyenler lidere karşı güven, saygı, bağlılık hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenin daha fazlasını yapma isteğindedir. Hunt'a göre etkileşimsel liderliğin dört boyutu vardır. Bunlar şu şekilde aşağıda sıralanmıştır:

"- Karizmatik özelliğe sahip yöneticiler hem vizyona hem de misyona sahiptirler. Astlarından saygı, itimat, bağlılık beklerler. Bu tür yöneticiler astlarında coşku, inanç, güven duygusu yaratırlar.

- Teşvik edici liderlik boyutu ile yöneticiler, sahip oldukları vizyonu astlarına aktararak, onların davranışlarını belli amaca doğru yöneltirler. Amaca ulaşmak için kararlılık gösterirler. Bu kararlılıkları astların motivasyonunu yükseltir, inançlarını kuvvetlendirir.

- Yöneticinin zihinsel dürtüye önem vermesi, astların eski durumları, yeni bakış açılarıyla görmelerini sağlar. Astların yaratıcı düşüncelerine, strese karşı

---

<sup>1</sup> Eren, 2004, s. 461

<sup>2</sup> Ofluoğlu, s. 10

<sup>3</sup> Eren, 2004, s. 461

koymalarına ve yorum kabiliyetinin gelişmesini kolaylaştırır ve astlar, düşüncelerini daha rahat söylemeye başlar.

- Yöneticinin bireyleri önemseyen bir tutum sergilemesi, astlarıyla tek tek ilgilenmesini gerektirir. Her astın ayrı bir ilgi alanı ve değişik ihtiyaçları vardır ve birey olarak özel ilgi beklemektedir. Bu durumda yöneticisiyle bire bir iletişim kuran ast, desteklendiğini, dinlendiğini ve saygı gördüğünü hisseder ve bilir."<sup>1</sup>

Dönüşümsel lider, astlarına ne yapacaklarını devamlı anlatır ve yaptıkları taktirde ulaşacakları ödüllerden söz eder. Etkileşimsel lider, önceden beri süre gelen oturmuş faaliyetlerin akışına karışmaz. Ancak, istediği standartların dışına çıkıldığı durumlarda müdahale eder.

Etkileşimsel lider, tipik bir "iyi yönetici" görüntüsü vermektedir. İzleyenlerin işten beklentilerini tespit ettikten sonra, çalışmalarını karşılığında beklentilerine ulaşabileceklerini vurgular. Ödül ve ceza onlar için önemlidir. İşler yolunda gittiği sürece devreye girmez. Sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınır. Standartların ve kuralların uygulanması konularında çok hassas davranır ve aykırı davranışları cezalandırır.<sup>2</sup>

Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Transformasyonel liderler ise, kuruluşların, görev alanlarında stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde değişiklikler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin davranışlarında yeniliğin gereğince inanarak değişim yaptıran kimselerdir.<sup>3</sup>

## **7.2. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı**

Sosyal öğrenme kuramı insan davranışını açıklayan geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Radikal davranışlar akımının tersine bu yaklaşımda kişiler kendilerinin farkındadır ve amaçlı davranışlara yönelirler. Çevrelerini bilmeyi öğrenip değiştirme

<sup>1</sup> Seyfikli, s. 53-s. 54; J.G. Hunt, Leadership: A New Sythesis,USA, 1991, s. 188'den alıntı.

<sup>2</sup>Seyfikli, s. 54; F. Luthans, Organizational Behavior, New York, 1995, s. 285'den alıntı.

<sup>3</sup> Eren, s.461

ya da yeniden yapılandırmaya çalışırlar. Bu kuram yandaşlarından Albert Bandura'ya göre bir davranış, bilişsel davranışsal ve çevresel belirleyiciler arasında sürekli ve karşılıklı etkileşimlerle açıklanabilir. Kişi ve çevresel durum bağımsız olarak faaliyet göstermez; tersine davranışla ilişkili olarak ve davranışı belirlemek için karşılıklı olarak birbirleriyle etkileşerek hareket ederler.<sup>1</sup>

Sosyal öğrenme kuramı liderlik konusunda da bazı öneriler getirmiştir. Buna göre lider çevresi (astlar ve izleyenler ve diğer makro değişkenler) ve davranışın kendisi arasında sürekli ve karşılıklı etkileşim söz konusudur.<sup>2</sup>

### **7.3. Liderliğe Alternatifler**

Liderliğe alternatifler yaklaşımı, lider davranışlarını gereksiz ya da geçersiz kılan durumsal faktörleri saptamaya çalışır. Bu yaklaşıma göre iki grup faktörden söz edilebilir. İlki etkisizleştiricilerdir (nötralizatörler). Lider davranışının izleyenlerin performansı ve tahmini üzerinde etkili olmasını imkansızlaştıran durumsal faktörlerdir. Öte yandan ikinci alternatifler ise lider davranışının etkisini sadece imkansız değil gereksiz de kılan faktörlerdir. Kişilere yönelik lider davranışının alternatiflere örnek olarak tatmin edici iş ve çalışanların profesyonel iş yaklaşımı verilebilir.<sup>3</sup>

Etkisizleştiriciler liderler arasından bazı işlevsel olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle bu faktörlerin farkında olmalı ve durumu lider davranışının gerektirdiği sonucu vermesini sağlayacak şekilde değiştirmeye çalışmalıdır. Öte yandan liderliğe alternatif faktörler astın performans ve doyumunu üzerinde olumlu etki yaptığından liderler dikkatlerini daha önemli alanlarda yoğunlaştırabilirler.<sup>4</sup>

## **8. GÜDÜLEME TARZINA GÖRE LİDERLİK MODELLERİ**

Liderlerin insanları güdüleme yaklaşımları birbirinden farklıdır. Lider astlarını; ekonomik vb. şekilde ödüllendirmeye ağırlık veriyorsa olumlu liderlik yaklaşımı; cezalandırmaya ağırlık veriyorsa olumsuz liderlik yaklaşımı söz

---

<sup>1</sup> Can, s. 205

<sup>2</sup> Yiğit, s. 89

<sup>3</sup> Can, s. 206

<sup>4</sup> Yiğit, s. 89

konusudur.<sup>1</sup> Çoğu yönetici, aşırı olumsuzdan aşırı olumluya doğru giden bir ölçek üzerinde herhangi bir noktada iki liderlik biçimini de kullanır. Olumsuz liderlik birçok durumda kabul edilebilir bir başarıyı sağlasa da, uzun vadede beşeri maliyet yüksek olur.<sup>2</sup>

### 8.1. Olumsuz Liderlik Modelleri

Olumsuz liderlik modelleri otokratik liderlik, pasif liderlik ve bürokratik liderlik olmak üzere üçe ayrılır:

**"i. Otokratik Liderlik:** Güç ve karar verme yetkisi liderde merkezleştirilmiştir. Yetkisini tüm olanakları ile kullanıp baskı ile yönetimi sağlar. Lider için önemli olan, astların emirlere kayıtsız koşulsuz uymasındır. Astların fikirlerine önem vermez. Bu tip liderlik, lider için güçlü bir güdü ve ödül sağlar. Karar almadaki hız yüksektir. Psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma bu tür ortamlarda gelişir.

**ii. Pasif Liderlik:** Bu tip lider herke hoş görünmeye çalışır. Örgüt içinden veya çevreden gelen baskılar karşısında eğilir, ödün verir. Bu tip liderler, risk almaktan kaçınır. Bu liderleri, sistem kendiliğinden eler.

**iii. Bürokratik Liderlik:** Astlarından belli standartların dışına çıkmayan, devamlılık gösteren faaliyetler bekler ve bu tip davranışların ödüllendiren liderlik tipidir. Bu liderler için, kural ve ilkelere uyum önemlidir. Kural dışına çıkıp, riske girmek onaylanmaz. Mevkilerin otoritesinin mevcut olduğu bu liderlik modelinde yaratıcılık ve atılım önemli ölçüde engellenmiştir."<sup>3</sup>

### 8.2. Olumlu Liderlik Modelleri

Olumlu liderlik modelleri olarak (a) yapıcı, yön veren liderlik, (b) danışma ve işbirliğini benimseyen liderlik, (c) bilimsel çalışma ve eşitlik ilkelerini benimseyen liderlik olmak üzere üç tip liderlik söz konusudur.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Akat-Budak-Budak, s. 286

<sup>2</sup> Can, 1997, s. 207

<sup>3</sup> Akat-Budak-Budak, s. 285

<sup>4</sup> Akat-Budak-Budak, s. 286

**i. Yapıcı, Yön Veren (Directive) Lider:** Bu tip lider yetenekleri, bilgisi ve deneyimiyle çalışanlara sürekli olarak yön verebilen, onları sonuca ulaştıran kişilik yapısına sahiptir. İşin başarılması konusunda son derece kararlı bir tutum izler, ödün vermez. İş ve örgüt konuları dışında astları ve çevresine karşı yardımcı ve samimidir. Astların performanslarını yüksek tutma konusunda ısrarlı ve katıdır. Başarıyı cömertçe ödüllendirir. Bu tip liderler çevrelerinden sevgiden çok saygı görürler. Bugünkü modern örgütlerin kompleks yapıları, günümüzde egemen tek liderden çok, yetenekli bir çok kişinin uzmanlığına dayalı bir işbirliğini gerektirmektedir.<sup>1</sup>

**ii. Danışma ve İşbirliğini Benimseyen (Collaborative) Lider:** Bu tip yöneticiler danışma, destek olma ve katılma ilkelerini benimsemekle birlikte, her zaman için örgüt hedeflerine ulaşmayı ön planda tutarlar. Böylece bir lider kendisi için çalışanlara liderleri için değil liderleri ile birlikte çalışabilecekleri bir ortam hazırlamak çabasındadırlar.

Pasif performans yerine, gelişme için öneriler ve aktif çalışma, arzulanmış durum olmaktadır. Astlara danışmayı benimsemiş bir yönetim biçiminin avantajları olduğu kesindir. Ancak, uygulamada çıkabilecek güçlükler açısından kesin sınırlar konmaktadır. Fikir birliği her zaman arzulanmış bir olay, fakat yönetici kendisinin vermesi gerekli olan son kararların ne zaman ve hangi durumlarda olacağını kesin olarak belirlemelidir. Yönetici ve astları arasındaki serbest bilgi alışverişinin olumlu yönleri oldukça fazladır, ancak bu bilgi alışverişinin yapıcı yöne kanalize edilmemesi durumunda, son derece karmaşık ve zaman alıcı bir nitelik olacağı da unutulmamalıdır.<sup>2</sup>

**iii. Bilimsel Çalışma ve Eşitlik İlkelerini Benimseyen Lider:** Bu tip yönetim biçimine faaliyetin bir bütün olarak başarıya ulaşabilmesi için, her işgörenin konusunda son derece yetenekli ve deneyimli olması ve ortak amaçlara bağlılığı gereklidir. Tam anlamıyla demokratik ilkelere uymamakla birlikte bir "eşitlik" ortamı vardır. Liderin "son sözü" söyleme hakkı olmasına karşın, belli durumlar için gerekli

---

<sup>1</sup> Ofluoğlu, s. 11

<sup>2</sup> Akat-Budak-Budak, s. 286

olan uzlanım, yetenek ve deneyime sahip grup elemanlarıyla liderlik yetkilerinin bölüşülmesi ilkesi mevcuttur.<sup>1</sup>

Günümüzde modern kuruluşlarda liderlik kavramının, otokratik veya yön veren lider tipinden danışmayı, işbirliğini benimseyen liderliğe dönüştüğü açıkça görülmektedir. Bugünkü liderler, iyi veya kötü, katı otoritenin geçerliliğini giderek kaybettiğini artık kabul etmektedirler.<sup>2</sup>

## **9. LİDERLİK KAVRAMININ SAĞLIK KURULUŞLARINDAKİ ÖNEMİ**

Gerek iş, gerekse sosyal amaçlı tüm organizasyonlar için iyi bir liderliğin gerekliliği, genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Günümüzdeki astların, yalnızca liderin davranışına göre amaçları gerçekleştirdikleri düşünülmemelidir.

Bu anlamdaki klasik liderlik bilgilerinin önemli bir kısmı, günümüzde eleştirilmektedir. Çünkü, hem lider, hem de izleyicilerin nitelikleri, olanakları ve çevreleri değişmiştir.<sup>3</sup>

Bugün lider, ve liderlik kavramları tamamen değişim, vizyon ve risk olguları ile birlikte anılmaktadır. Örneğin "yönetimin sorumluluğu, riski asgariye indirmek ve var olan sistemi çalışır kılmaktır. Değişim tanımı gereği, yeni bir sistem yaratmayı gerektirir ve bağlı olarak bu sistem de her zaman liderlik ister" şeklindeki ifadesi ile liderliğin yönetiminden net biçimde ayrıldığı noktanın riske girmek ve sistemi değiştirmek olduğunu açıkça vurgulamaktadır.<sup>4</sup>

Stratejik liderlik, organizasyonlara bir gelecek hazırlama süreci olarak, lider, izleyiciler ve organizasyonel değerler arasındaki olumlu etkileşime önem vermektedir. Bu anlamda, paylaşılan değerlerin güçlü bir şekilde yaşama geçirilmesi için, liderin kişisel değerleri ile organizasyonun paylaşılan değerlerinin birbirini tutması gerekmektedir. Öğrenen örgütler, buluşçuluk kararlılığını temsil eden ve

---

<sup>1</sup> Yiğit, s. 90

<sup>2</sup> Akat-Budak-Budak, s. 286

<sup>3</sup> Yiğit, s. 91

<sup>4</sup> Kılınç, s. 84

kolaylaştıran, risk üstlenen, aksiliklerle başa çıkabilen ve ekip içinde etkin olarak çalışan liderler talep ederler<sup>1</sup>.

1980'li yıllarda dünya ekonomisinde yaşanan önemli gelişmeler işletmelerin daha önceki yıllarda uyguladıkları yönetim anlayışlarının değişmelerine sebep olmuştur. Bu esnada birçok işletme hantallaşmış, krize girmiş ve yarıştan çekilmiştir. İş yaşamında meydana gelen değişikliklerin sayısı ve hızındaki artış işletmeleri yapısal düzenlemelere gitmeye zorlamışlardır. İşletmeler, artık 20-30 yıl öncesinin yönetim anlayışları ile idare edilemez hale gelmiştir. Sanayi devriminden sonra kullanılmaya başlayan klasik yönetim anlayışları, 1980'li yıllara gelindiğinde artık işletmeleri hantal ve büyük yapılar haline getirmeye başlamıştır. Büyük ve hantal bir yapıya bürünen işletmeler bu durumdan kurtulmak için yeni yönetsel arayışların içine girmişlerdir.<sup>2</sup>

Hastanedeki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma, yapısal karmaşıklığa yol açan nedenlerden bir başkasıdır. Özellikle, 20. yüzyılda tıp ve teknolojiye görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve tıpta ihtisaslaşmaya yol açmıştır. Bu gelişmelerin hastaneye yansması hastanede hem personel hem de hizmet birimleri sayısının fazla artmasına neden olmuştur.<sup>3</sup>

Liderlik davranışları, hastane yöneticilerinin amaçlara ulaşma yönündeki eylemlerini içerir. Bu davranışların bilinmesi ve değerlendirilmesinin hastanelere egemen olan yönetici tipinin belirlenmesini ve örgütsel işleyişin gerçeklerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.<sup>4</sup>

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetleri de değişim ve gelişim içinde yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hastane hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Buradaki

---

<sup>1</sup> G. R. Sullivan-M. V. Harper, Umut Bir Yöntem Olamaz, (Çev. A. B. Dicleli), İstanbul, 1997, s. 2

<sup>2</sup> Yiğit, s. 47

<sup>3</sup> Ş. Kavuncubaşı-S. Malhan, "Sağlık Yöneticilerinin Blake-Mounton Yönetim Ölçeğine Göre Önderlik Tarzlarının Belirlenmesinde SSK Hastanelerine Yönelik Bir Araştırma", Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Ankara, 1999, s. 579

<sup>4</sup> Ofluoğlu, s. 1

başarı ya da belirlenen hedeflere ulaşma ya da sağlık hizmetlerindeki etkinlik ve verimlilik sergilenen liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir.<sup>1</sup>

Hastane yöneticisi, yönetim kurulundan aldığı yürütme yetkisini kullanarak hastaneyi yöneten kişidir. Yürütme açısından bakıldığında hastanenin tepesinde hastane yöneticisi bulunmaktadır.<sup>2</sup> Hastane yöneticisinin temel görevlerinden birisi, tıp hizmetlerinin organizasyonu, yönetim kurulu ve hastane bölümleri arasında eşgüdümü ve iletişimi sağlamaktır. Hastane yönetiminin bir diğer önemli rolü, hastanenin uzun dönemli planlarının geliştirilmesidir. Büyük hastanelerde hastane yöneticisinin, hemşirelik, finans, destek ve diğer hastane hizmetlerinden ve faaliyetlerinden sorumlu birkaç hastane yöneticisi bulunmaktadır. Ayrıca hastane yöneticisi, işverene karşı, topluma karşı, hastalara karşı, sigorta kurumlarına karşı, kaynak ve yasal sorumluluğu bulunmaktadır.<sup>3</sup>

Hastane yönetimi eğitiminin usta çırak ilişkisiyle yürütülmesi ülkemizin içinde bulunduğu koşullarda mümkün değildir. Sağlık çalışanları arasında görev değişikliği hızı çok yüksektir. Ayrıca yönetim değişiklikleri sancılı olmakta ve yeni gelenler eski yönetim arasında bir bilgi alışverişini sağlamak mümkün olmamaktadır. Zaten eğitim alınmayan bir konuda bilgi ve beceri kazanılması, literatürün yol göstericiliğinden yararlanılması vb. avantajlardan da büyük ölçüde yoksun olan sağlık yöneticisi "olsa olsa" yöntemiyle karar almakta veya genellikle olduğu gibi astlarının güdümüne girmektedir.<sup>4</sup>

Üstelik herhangi bir sanayi kuruluşundaki yanlış yönetsel kararlar en fazla üretim düşüklüğü ya da parasal zarar ile sonuçlanırken, sağlık yönetimindeki yanlış kararlar, insan yaşamının kalitesinde düşme, toplumun sağlık düzeyinde bozulma ile sonuçlanmaktadır. Yani diğer sektörlerden farklı olarak sağlık sektöründeki kötü yönetimin bedeli insan yaşamıyla ödenmektedir.<sup>5</sup> Ayrıca özellikle organizasyon ve

---

<sup>1</sup> Velioğlu-Vatan, s. 96

<sup>2</sup> H. Seçim, Hastane Yönetim ve Organizasyonu: Türkiye'de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi, Eskişehir, 1991, s. 42

<sup>3</sup> Ş. Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000, s. 98-103

<sup>4</sup> M. Ateş-H. Sur, "Sağlık Bakanlığı'nın İstanbul'daki Hastanelerinde Yöneticilerin Bazı Yönetim Kararlarının Merkeziliği Konusundaki Bilgi Düzeyleri", Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Ankara, 1999, s. 575

<sup>5</sup> O. Hayran, Sağlık Hizmetlerinin Yönetiminde Profesyonelleşme, Sağlık Hizmetleri El Kitabı, İstanbul, 1998, s. 175



yürütme ile ilgili karar mercileri konusunda hastane yöneticilerinin % 60-70'lere varan yanılma düzeylerinin hastanelerdeki yönetimin başarısı üstünde etkilere yol açacağına kuşku yoktur.<sup>1</sup>

Yukarıda vurgulanan saptamalar çerçevesinde lider ve liderlik olgularının günümüz hastane yönetimi anlayışı çerçevesinde incelendiğinde, değişim ve yenilikçiğin doğal bir sonucu olduğu, buna karşılık liderliğin her zaman güçlü liderler tarafından başarılması gereken bir süreç olmadığı söylenebilir. Diğer yandan güçlü karizmatik liderlerin kurum ya da toplumlara her zaman olumlu etkilerde bulunmadığı, özellikle kendini vazgeçilmez kılmak amacıyla değişim ve yenilikleri kurumsal sistemlere kavuşturmayan pek çok olumsuz karizmatik lider geçmişte ve günümüzde bulunmaktadır. Bu noktada hastane işletmelerinin dikkat etmesi gereken önemli husus izleyicilerine sürü gibi davranan liderler de bulunduğu bilinci ile ne pahasına olursa olsun lider oluşturmaya değil, yenilikleri ve değişimleri kurumsallaştırıp, kurumları için sistemler kurmayı amaçlayan ve çitayı her zaman daha yukarı çekerek liderliğini sürdürmeyi benimseyen transformasyonel liderlere sahip olmaya özen gösterilmesidir.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ateş-Sur, s. 575

<sup>2</sup>Kılınç, s. 88

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON, LİDERLİK VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt motivasyonun düşük olmasıdır.<sup>1</sup> Motivasyon kapsamlı bir tutum olarak görülebildiği gibi, bireyin işinin değişik kısımları için de uygulanabilir. Böyle bir bakış açısıyla, motivasyon, önemli olarak görülen çeşitli iş faktörlerine yönelik olarak bireyin sahip olduğu tutumlardan oluşan çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır.<sup>2</sup>

Türkiye'de sağlık hizmetlerinin yönetim ve organizasyonunun ne şekilde olacağı tartışmaları sağlık sistemimizin yenileşme çabalarının başladığı ve giderek hız kazandığı 1990'lı yıllardan sonra artmıştır. Sistemin yapılandırılması çalışmalarının bir uzantısı olarak ve tedavi hizmetlerinin özelleştirilmesine yönelik dolaylı çabaların paralelinde kaynakların verimliliğinin sorgulanması, sağlık hizmetlerinde işletme disiplini oluşturma çabaları ve dünyada olduğu gibi ülkemizde de toplam kalite yönetimi v.b. yeni anlayışların gündem oluşturması gibi nedenlerle sağlık personelinin motivasyon çalışmaları başlamış ve yaygınlık kazanmıştır.<sup>3</sup>

Çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş doyumlarının sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her şeyden önce, işgören doyumunu sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarının karşılamak için bir örgütte çalıştıkları göz önünde bulundurmalarıdır.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Z. Akıncı, "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler (Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama)", Akdeniz Üniversitesi (Ak.Ü), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi ( İİBFD), S. 4, Antalya, 2002, s. 3

<sup>2</sup> G. Eriğüç-Y. Yıldırım, "Değer Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma İle İlgili Düşünceleri", Amme İdaresi Dergisi, C. 34, S. 4, Ankara, 2001, s. 185

<sup>3</sup> H. Sur-D. Söylemez, "SSK Göztepe Eğitim Hastanesi'nde Çalışan Personelin İş Doyumunun Değerlendirilmesi", 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir, 2002, s. 141

<sup>4</sup> Yiğit, s. 96

# 1. MOTİVASYON TANIMI VE ÖNEMİ

## 1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kelimesi İngilizcesi olan 'motivation', 'motive' kelimesinden türemiştir. Bu kelimedede Latince'de 'movere' yani 'hareket etmek' anlamında kullanılan bir eylemdir.<sup>1</sup> Motivasyon kelimesi Türkçe literatürde güdüleme olarak karşımıza çıkar. Güdüleme kavramının temelini oluşturan güdü kavramı, yaklaşık iki bin yıllık dini ve felsefi polemikle üzeri örtülmüş istenç teriminin yerini alarak, psikolojinin bir disiplin olarak başlangıcından bu yana merkezi bir konumda olmuş ve pek çok farklı bakış açısıyla ele alınarak incelenmiştir. Alanın literatürü incelendiğinde insanı harekete geçiren ve davranışlarına yön veren faktörler etrafında şekillenmekte olduğu görülmektedir. Bununla birlikte güdü, istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri de kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere gereksinme denir. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir; organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir.<sup>2</sup>

Motivasyon kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.<sup>3</sup> Motivasyon işgörenin işe ya da işin belirli yönlerine tepkisini yansıtır.<sup>4</sup> Motivasyon, işini gerçekleştiren ya da işini gerçekleştirmesi sayesinde, işgörenin gereksinimlerini karşılayabilme düzeyinin bir türevidir.<sup>5</sup>

Motivasyon, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. Motivasyon denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana

---

<sup>1</sup> J. Adair, Etkili Motivasyon, İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?, (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2003, s. 9.

<sup>2</sup> T. Argon-A. Eren, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s. 116

<sup>3</sup> Akıncı, s. 5

<sup>4</sup> Sur-Söylemez, s. 97

<sup>5</sup> B. Piyal-Ü. Çelen, "Sağlık Çalışanlarının İş Doymu Farklılıklarının Hastaneler ve Meslekler Temelinde Çözümlemesi", 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ankara, 2000, s. 22

getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir.<sup>1</sup> İşgörenlerin çalışma yaşamında gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman doyum oluşmaktadır.<sup>2</sup> Motivasyon, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir<sup>3</sup>. Motivasyon, sosyal ve kişisel etmenlerden, işgörenin genel yaşamındaki doyum ve mutluluk durumundan etkilenmekte, moral, iş tutumları, iş başarımı ve güdülenme kavramıyla da yakından ilgili görünmektedir.<sup>4</sup>

İşten memnuniyet, bir işgörenin bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Örgüt işgörenin beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, işgörenin motivasyonunu da o oranda artacaktır. İşgörenin isinden duyduğu doyumun derecesi, bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir.<sup>5</sup>

Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır.<sup>6</sup> Motivesiz insanların bir gerilim durumunda olduğunu söyleyebiliriz. Bu gerilimi azaltmak için liderler ve yöneticiler bir çaba harcarlar. Gerilim ne kadar çoksa, harcadıkları çaba da o kadar çok olur. Ancak, işyerindeki davranışlarla ilgili olduğu için, bu gerilimi azaltmak için gösterilen çabanın organizasyonel hedeflere yönlenebilir. Bu nedenle motivasyonun tanımında bireylerin ihtiyaçlarının organizasyonların ihtiyaçlarıyla tutarlı ve uyumlu olması gerekir. Bunun olmadığı yerlerde yüksek düzeyde çaba gösteren çalışanlar görürüz ancak bu çaba organizasyonun hedefleriyle ters olabilir. Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive

---

<sup>1</sup> D. Bingöl, Personel Yönetimi, İstanbul, 1996, s. 266

<sup>2</sup> Yiğit, s. 95

<sup>3</sup> E. Eren, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1996, s. 112

<sup>4</sup> G. Aksu-A. Acuner-R.S. Tabak, "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)", AÜ Tıp Fakültesi Mecmuası, C. 55, S.4, 2002, s. 271

<sup>5</sup> İ. E. Başaran, Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s. 215

<sup>6</sup> Z. Sabuncuoğlu-M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998, s. 99

olmuş işgörenlerle sağlanabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevin yerine getirebilmek için çaba harcamağa istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınmaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeğe istekli olmalıdırlar. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır.<sup>1</sup>

## 1.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, bireylerin psikolojik olgunluğa, hızlı harekete erişmesini ve enerjik yapıya kavuşmasını sağlarken, bunu elde edememek ise hayal kırıklığına, mutsuzluğa ve umutsuzluğa uğratar. İş, insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan, boş olan insan umutsuzdur. Bu nedenle insanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olabilir. Bir şeyler üretmediğini hisseden insan çabuk yıpranır. İşi olmayanlar fazla boş zaman geçirirler ve zaman öldürmek zorunda kalırlar. Çünkü iş ve boş zaman birbirleriyle orantılıdır. Düşük motivasyon moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta psikolojik vb. rahatsızlıklar gibi sağlıksız bir toplum oluşmasına katkı sağlar.

Sağlık yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin ve iş doyumlarına etki eden etmenlerin bilinmesi, hem kendilerinin sorunlarına daha bilinçli yaklaşımlarında; hem de hizmet veren diğer işgörenler ile hizmeti alan insanların olumlu yönde etkilenmelerinde yararlı olabilecektir.<sup>2</sup> Buda yöneticinin kendisiyle birlikte hem örgüt çalışanlarının, hem örgütünün, hem de izleyicilerin gelişmesine katkı sağlayacak ve olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Gelenekçi yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları, işleri ne olursa olsun bunu yerine getirmek zorunda gördüklerinden motivasyona da gerekli önemi vermemektedirler. Onlara göre bazı bireyler kolay işi yeğlerler ve kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler. Kişiliğin oluşumu küçük yaşlardan başladığı için olgun olmamanın nedeni işte aranmamalıdır. Pek çok kişiyi zorunlu olarak rutin işler beklemektedir. Birçok kişi işinin yerine aile veya çevresini odak

<sup>1</sup> ....., <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>, (10.08.2013)

<sup>2</sup> Aksu-Acuner-Tabak, s. 272

noktası yapmıştır. İnsanlar bazen çalışmamayı tercih edebilirler. Psikolojik sağlığın zayıf olması düşük gelir veya sosyal düzey gibi sonuçlara bağlı olabilir, işe fazla önem vermemek bazen monotonluğu gidermeye yarayabilir. Kısaca motivasyonun önemi üç başlık altında toplanabilir; Bunlar şu şekilde ifade edilmiştir:

"a. Birey Açısından: Motivasyonun yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

b. Örgüt Açısından: Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, motivasyonu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenler de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, motivasyonun örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

c. Yönetici Açısından: Yöneticilerin başarısı; personelin teşkilat amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırır. Yöneticiler iş görenlerinin iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar."<sup>1</sup>

Doyumsuz personel işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar.Motivasyonu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar.Doyuma ulaşan personel olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür.Doyumsuz personel ise, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder.

## **2. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörleri iki ana grupta Bireysel Faktörler ve Örgütsel Faktörler olarak incelemek mümkündür.

---

<sup>1</sup> Sertçe, s. 6-7

## 2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenlerdir.<sup>1</sup> Bireylerin işlerinden farklı düzeylerde doyum elde etmelerinde rol oynayan başlıca etkenler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

**i. Yaş:** Genç ve yaşlı işgörenler arasında motivasyon bakımından negatif bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. İşgörenlerin yaşı arttıkça, deneyim nedeniyle uyumlarının arttığı, böylece işlerinden daha doyumlular oldukları belirtilmektedir. Genç yaşlardaki işgörenlerin yükselme ve iş güvencesine ilişkin aşırı beklentilerinin olması ya da iş seçimi ve iş güvencesine ilişkin kuşkularının bulunması nedeniyle, işlerinden daha az doyum sağladıkları savunulmaktadır.<sup>2</sup>

**ii. Eğitim Düzeyi:** Yapılan çalışmalara genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile doyumun azalacağı doğrultusundadır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin kendilerine seçtikleri referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırmaları bu sonuca neden olmaktadır.<sup>3</sup>

**iii. Medeni Durum:** Batholomey ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, evli işgörenlerin, bekarlara göre iş doyumlarının yüksek olduğu belirtilmiştir. Herzberg'in evli işgörenler üzerinde yaptığı araştırmasında evli olan ve olmayan kadın işgörenler farklı iş doyum düzeyi gösterirken, erkeklerde böyle bir fark görülmemiştir.<sup>4</sup>

**iv. Statü ve Kıdem:** Motivasyon ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, iş doyumlarının yüksek olduğu söylenir.<sup>5</sup> İşgörenlerin yetki sıra dizinindeki örgütsel konumu yükseldikçe, iş doyumlarının da arttığı görülmektedir.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Ş. Horozoğlu, Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması, HÜ, SBE, YYLT, Ankara, 1995, s. 9; Işıkhan 1993, s. 27

<sup>2</sup> S. Aksayan, Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi, İÜ, SABE, Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), İstanbul, 1990, s. 15

<sup>3</sup> A. Balcı, Eğitim Yöneticisinin İş Tatmini, AÜ, SBE, YDT, Ankara, 1985, s. 10

<sup>4</sup> G. Aksu, Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), AÜ, SABE, YYLT, Ankara, 2002, s. 32

<sup>5</sup> Sertçe, s. 8

<sup>6</sup> Başaran, 2000, s. 222

**v. Yaşam Doyumu:** Motivasyon ile sosyal yaşantı doyumu arasında karşılıklı bir ilişkinin söz konusu olduğu düşünülmektedir. Motivasyonun sosyal yaşantı doyumunu, sosyal yaşantı doyumunun da motivasyonun azaltıp, artırabileceği söylenebilir.<sup>1</sup> Genel yaşam düzeyi ile motivasyon arasında yukarıda belirtilen türde ortaya çıkan ilişkiye, birinin diğerine "saçılma etkisi" denilmektedir.<sup>2</sup>

**vi. Cinsiyet:** Kadın ve erkek çalışanların iş doyum düzeyleri arasında cinsiyetten kaynaklanan bir farkın olduğuna ilişkin tutarlı kanıtların bulunmadığı belirtilmektedir. Endüstri çalışanları üzerinde, cinsiyetin üzerinde tek başına bir etkisinin olmadığı belirtilmektedir.<sup>3</sup>

**vii. Sosyal Kültürel Çevre:** İnsanlar işlerini sadece geçim aracı ve gelir elde etmek olarak görmezler. İnsanlar yaptığı işlerde, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme, duygularını da tatmin ederler.

## 2.2. Motivasyonu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; yapılan işin kendisi, ücret, iş güvenliği, gelişme imkanları, yükselme imkanları, çalışma ortamı ve şartları, yönetim ve yöneticilerin niteliği ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler olarak gruplandırılarak belirtilmektedir.<sup>4</sup> Bu faktörleri lider birçok yönüyle ele almalı, örgütün başarısı için bu faktörleri örgütün büyümesinde pozitif yönde geliştirmeli ve kullanmalıdır.

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan işgörenlerin doyum düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan işgörenlerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve örgüte sıkı bir bağlılık gösterir. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışarak gayret gösterir. Zayıf örgüt kültüründe ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve

<sup>1</sup> G. Cimete, "Akdeniz Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının İncelenmesi", Türk Hemşireler Derneği Dergisi, C. 46, S. 4, İstanbul, 1996, s. 17

<sup>2</sup> Ş. Vara, Yoğun Bakım Hemşirelerinde İş Doyumu ve Genel Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Ege Üniversitesi (EÜ), SABE, YYLT, İzmir, 1999, s. 8

<sup>3</sup> İ. E. Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992, s.180

<sup>4</sup> Aksayan, s. 18



çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışan işgörenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler.<sup>1</sup>

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile işgören doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişiler arası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler. Ayrıca iş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de işgören motivasyon üzerinde belli bir etkiye sahiptirler.<sup>2</sup>

Başka bir tanımda ise, örgütsel etkenler; iş ve niteliği, yönetim ve denetim, ücret, gelişme ve yükselme imkanları, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırılmaktadır. Balcı'nın gruplandırması aşağıda gibidir.<sup>3</sup>

**i. İş ve Niteliği:** Yapılan iş ve niteliği, işten duyulan doyumda önemli etkendir. İşin, yeni şeyleri öğrenmeye elverişliliği, bir takım beceri ve yetenekler gerektirmesi, toplumda saygın bir iş olması, bağımsızlık sağlaması ve başarı duygusu vermesi işten duyulan doyuma ve doyumsuzluğa neden olur. İşin monoton olması yani işin içeriğinin değişme imkanının az olması gibi nedenler doyumsuzluğa neden olabilmektedir. Sürekli olarak aynı işi yapan çalışan aynı işi yapmaktan sıkılmakta ve doyumsuzluk duymaktadır.<sup>4</sup> Çalışanların iş doyum düzeylerine olumlu etkileri olacağı düşünülen işlerin niteliklerini şöyle sıralanmıştır; yetenekleri ve yüksek becerilerinin kullanmaya elverişliliği, öz benlik duygularına ve kişiliklerine katkı düzeyi, yaşamlarına bir anlam ve düzen vermesi, demokratik denetime fırsat vermesi, yaratıcılıklarını sergilemeye elverişliliği, bilişsel buluşlar ve yenilikler göstermesine yatkınlığı, ne yapacaklarını bilecek kadar açık olarak tanımlanmış olmasıdır.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> F. Erdem, İşletme Kültürü, Ankara, 1996, s. 79

<sup>2</sup> Akıncı, s. 5

<sup>3</sup> Balcı, s. 13

<sup>4</sup> H. Özcan, Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Müdürlüğü Yurtları Yönetim İşgörenlerinin İş Doyumu, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 1991, s. 15

<sup>5</sup> Horozoğlu, s. 17

Çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işten doyumunun en başta gelen etkenidir.<sup>1</sup>

**ii. Yönetim ve Denetim:** Bireylerin çalıştığı iş yerinde yönetimin ve yöneticilerin niteliği, motivasyonda büyük önem taşımaktadır. Ekip çalışmasına elverişli olan, bireylerin verilen hizmetlere ilişkin kararlara katılmasına olanak veren, ekip üyeleri arasında açık iletişim olanakları sağlayan yönetim biçimleri, çalışanlara daha yüksek doyum sağlamak ve yöneticilerin dostça, nazik ve samimi olması, çalışanların sağlığı ve sorunlarına eğilmesi durumunda motivasyonun önemli bir ölçüde arttığı gözlenmiştir.<sup>2</sup>

**iii. Ücret:** Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin, yeterli ve adil olmasını isterler. Çalışanlar, kendilerine verilen ücretin yeterli olup olmadığını karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin ihtiyaçlarını mal ve hizmet olarak ne derece karşıladığına, öte yandan başka kuruluşlarda benzer işle için çalışanlara verilen ücretin miktarına bakarlar. Ücretlerini kuruluştaki diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırırlar.<sup>3</sup> Ücretlerin, maaşın dışında kalan sosyal yardımlar, ikramiyeler, tazminatlar vb. adlar altında yapılanlarının çalışanların kendilerini hem örgütlerin bir parçası olarak görmelerini hem de güdülenmelerinde ve dolayısıyla iş doyum düzeylerinin yükselmesinde etkili olmaları nedeniyle önemleri daha da artmaktadır.<sup>4</sup>

Hastane çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, yetenekleri geliştirme imkanlarının sağlanması, uzman personelin başarısını olumlu etkilediği ve ücretten daha etkili olduğu bulunmuştur.<sup>5</sup>

**i. Gelişme ve Yükselme İmkanları:** İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur.<sup>6</sup> Yükselme; çalışana, kişisel ilerleme, kendini gerçekleştirme olanağı verir. Bu olanak, kişinin kendine güvenini

<sup>1</sup> Başaran, 2000, s. 203

<sup>2</sup> Aksayan, s. 21

<sup>3</sup> G. İncir, "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", Verimlilik Dergisi, S. 401, Ankara, 1990, s. 82

<sup>4</sup> Horozoğlu, s. 24

<sup>5</sup> M. Gür, Hastane Personelini Motive Eden Faktörler, HÜ, SABE, YYLT, Ankara, 1987, s. 136

<sup>6</sup> N. Tortop, Personel Yönetimi, Ankara, 1994, s. 121

artırır, çalışanın kendini güçlü görmesini sağlar. Yükselme bireye güçlü bir prestij sağlar ve yüksek bir doyum verir.<sup>1</sup>

**ii. Çalışma Şartları:** Genel olarak çalışanlar, ısı, nem, havalandırma, ışık, sessizlik, rahatlık, tehlikesiz olan işyerlerini tercih etmekte, bunlara yüksek değer vermektedir.<sup>2</sup> Ayrıca çalışanların çoğu, işyerlerinin evlerine yakın çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli olan araç- gereçlerin uygun ve kullanılabilir olmasını istemektedirler. Çalışanlara bu olanakların sağlanması, hem verimlilik hem de doyum için gerekli görülmektedir.<sup>3</sup> A.U. Khan'ın araştırmasında da çalışma koşulları ile iş doyum düzeyi arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur.<sup>4</sup>

**iii. Birlikte Çalışılan Kişiler:** Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlamaktadır. Çalışanların birbiriyle ilişkileri zayıf, ilgileri kopuk ve bu ilgi insana yönelik değil de sadece göreve ilişkinse, samimiyet kolayca yitirilebilir ve bu ilişkiler hemen otoriter bir ilişkiye dönüşebilir.<sup>5</sup>

**iv. Örgütsel Ortam:** Bireyin çalıştığı örgüt ve yönetimi, önemli doyum etkenlerinden biridir. Örgütte personelin tutumlarının önemli etkenlerinden biri de, iletişim ağıdır. Bu bakımdan örgütteki ilişkileri iletişime bağlamak yanlış olmayacaktır. Araştırma bulguları, personel örgütteki iletişimden memnun ise, onun örgüt ortamına ilişkin olumlu duygular geliştirdiğini göstermektedir.<sup>6</sup> Çalışanın içinde bulunduğu örgütün; doğası, yönetimi, iletişim sistemi, uygulanan örgüt politikası, örgütün içinde bulunduğu toplumca tanınmış olması, hizmet çevresinin geniş ve etkin olması, çalışanın işten doyumunda önem taşımaktadır.<sup>7</sup>

Toplumca iyi tanınan, değer ve önem verilen bir örgütte önemli gibi görünen bir unvana sahip olma, kişilerin sosyal konumunu etkiler. İyi bir ast-üst ilişkisi,

---

<sup>1</sup> İncir, s. 88

<sup>2</sup> Aksayan, s. 21

<sup>3</sup> Başaran, 2000, s. 204

<sup>4</sup> Seyfikli, s. 73

<sup>5</sup> Horozoğlu, s. 36

<sup>6</sup> Balcı, s.18

<sup>7</sup> Başaran, 1992, s. 208

çalışma şartları ve kişiler arası ilişkiler örgütsel ortamdan doyum sağlamada önemli faktörlerdendir.<sup>1</sup>

Yöneticinin yapabileceği tek şey elindeki güçleri kullanarak, işgörenlerine mantıklı bir düzeyde bir doyuma ulaşmada yardımcı olmaktır. Genel olarak aşağıdaki değişkenleri kapsayacaktır.<sup>2</sup> Bunlar elbette yaş, cinsiyet, medeni durum, zeka, kişilik ve kariyer hedeflerine göre farklılıklar gösterecektir. Başarı için gerekli beceri miktarı, çalışmadaki çeşitlilik, bağımsızlık derecesi, çalışmanın nasıl ya da hangi hızla yapıldığını kontrol edebilme yeteneği, çalışmaya bağlılık derecesi, işin statüsünün saygınlığı, ulaşılabilecek olanaklar, sorumluluk derecesi, yetenekleri kullanma olanakları, başarı ödülleri, otorite miktarı.

### **2.3. Motivasyonun Çalışanlar Üzerindeki Etkileri**

Motivasyon gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan oldukça önemli bir kavramdır. Bireyin işinden elde ettiği doyumunun yeterli olmaması bireyde doyumsuzluk ve hayal kırıklığı yaratacaktır. Böylece bireyde meydana gelecek psikolojik tepkiler hem bireyi hem de örgütü etkileyecektir.

**i. Genel Yaşam Tutumlarına Etkisi :** Çalışan insan, aile yaşamındaki duygularını işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genelleylebilir. Bu nedenle, bireyin işinden duyduğu doyumun, yaşamından duyduğu doyumunu etkilemesi olağan görülmektedir.<sup>3</sup>

**ii. Çalışanların Fiziksel ve Ruhsal Sağlığına Etkisi :** İşlerinden doyum bulamayan insanlarda çeşitli fiziksel sorunlar ortaya çıkabilir. Araştırmalarda yorgunluk, nefes darlığı, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık gibi birçok rahatsızlıkla iş doyumsuzluğu arasında yüksek ilişki bulunmuştur.<sup>4</sup> Gereksinimlerin doyurulmamasından kaynaklanan gerilimi azaltmak için, bireylerin kullandığı savunma mekanizmaları kalıplaşır ve durum diğer bireylerle olan ilişkilerinde etkili

---

<sup>1</sup> Özcan, s. 21

<sup>2</sup>Werner, s. 145-147

<sup>3</sup> Aksayan, s. 22

<sup>4</sup> Balcı, s. 20

olursa, ruh sağlığı üzerinde olumsuz etki gösterir.<sup>1</sup> İnsanların neden çalıştıkları konusunda pek çok neden ileri sürülebilir ve bu soruşturmanın sonu gelmez.<sup>2</sup>

**iii. Çalışanların Davranışlarına Etkisi :** Motivasyon ve davranışlar arasındaki ilişki, bireyin objeleri algılama ve değerlendirmesi sonucu oluşan olumlu olumsuz duygularının değerli tepkilere yol aması ile açıklanmaktadır. Bu tepkilerle ilgili olarak, birey çeşitli davranışlar geliştirir. Örneğin objeden kaçma ile ilgili olarak işe geç gitme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları görülebilir.<sup>3</sup> İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarıyla motivasyon arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan işgörenler de psikolojik doyumsuzluk oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır.<sup>4</sup> Hastanede alışan hemşireler arasında personel devri oranının %26 gibi yüksek bir oranda olduğu belirtilmektedir.<sup>5</sup> alışanın yaptığı işin, fikirlerine sayđı duyduğu kişiler özellikle yöneticiler tarafından beğerilmesi, taktir edilmesi çalışanın davranışlarını etkileyecek ve önemli bir doyum kaynağı olacaktır.<sup>6</sup>

**iv. Verimliliğe Etkisi :** Motivasyon ile iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle birçok araştırmacı, işyerinde motivasyon ya da doyumsuzluğu ölçerek, iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak etmenleri belirlemeye çalışmaktadır. Motivasyon yüksek olduğunda çalışanlar açısından da stresin azaldığını ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Bu nedendir ki, motivasyon üzerine yapılan araştırmaların karlılık ve/veya toplumsal yarar üzerine de etkisi bulunmaktadır.<sup>7</sup> Verimliliği artırmak için gerekli yönetimsel teknikleri şöyle belirtilmiştir; iyi planlama, daha verimli bir yönetim, geliştirilmiş iş olanakları, daha iyi bir iletişim, daha iyi bir insan ve personel kullanımı, çalışanlar modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin gösterdiği başarı ve performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değerlikenlere göre

<sup>1</sup> V. Işıkhan, Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu, H, SBE, YYLT, Ankara, 1993, s. 46

<sup>2</sup> B. Onur, Gelişim Psikolojisi: Yetkinlik, Yaşlılık, lm, Ankara, 1995, s. 125

<sup>3</sup> Aksayan, s. 23

<sup>4</sup> Eren, 1996, s. 255

<sup>5</sup> B. Ak, Hastane Yöneticiliği, İstanbul, 1990, s. 93

<sup>6</sup> M. Tosun, rgtsel Etkililik, Ankara, 1981, s. 150

<sup>7</sup> . Tütüncü, "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumu Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi (DE), Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (SBED), C. 2, S. 3, İzmir, 2001, s. 13

değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır.<sup>1</sup>

İnsan kaynakları yönetimi modelini geliştiren yöneticiler öncelikle motivasyon ölçümü konusunda çalışmalar başlatmaya hazır olmalıdır. İlgili birimler motivasyonu izlemeli, personelinin bu konudaki izlenimlerini araştırmalıdır. Bu tür çalışmalar sonucunda, işletmenin verimini yükselecektir.<sup>2</sup>

### **3. MOTİVASYON İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR**

Motivasyonun çeşitli araştırmacılar tarafından tanımları ve bu araştırma için kabul edilen tanımından sonra doğrudan ilgili bazı kavramların ilişkisi aşağıda açıklanmıştır. Bunlar şunlardır:

#### **3.1. Motivasyon ve Güdüleme**

Motivasyon ve güdüleme kavramlarını birbirinden ayrı ve uzak olarak düşünebilmek zordur. Bacharach ve Mitchell'e göre tüm çalışmaları, açık ya da gizlice motivasyonun üretiminde artışa neden olduğunu kabul etmekte ve güdülemeye bağlamaktadırlar. Schultz'a göre de doyum güdülenmenin gerçekleşmesinden doğmakta ve yeni doyum kaynakları diğer güdüleri üretmektedir.<sup>3</sup>

Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını doyum ile sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanmaktadır. Örgütte çalışanlar işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir.<sup>4</sup> Güdü; bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkileştiren, yönelten bir iç güçtür.<sup>5</sup>

Motivasyon ile güdüleme arasında döngüsel bir sebep sonuç ilişkisinin olduğu genel bir kanıdır. Genellikle motivasyon, güdülemeye zemin hazırlayan ve

---

<sup>1</sup> Erdoğan, s. 378

<sup>2</sup> Onur, s. 126

<sup>3</sup> Balcı, s. 7

<sup>4</sup> Can, 1997, s. 164

<sup>5</sup> Başaran, 2000, s. 145

onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Düşük motivasyonda güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. Motivasyon yüksek olan işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır.<sup>1</sup>

Yönetici, güdülenmeyle ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır.

Yöneticinin en önemli görevi, etkili bir örgüt yaratmaktır. Astların etkili bir biçimde çalışması için onları güdülemek gerekmektedir. Örgütte çalışanların her biri, kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel etkinliklerden sonuç alınması beklenmemelidir. Gdülemenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve çalışanları teşvik etmektir.<sup>2</sup>

Motivasyon ve güdülenme arasındaki ilişkiyi güdülenme süreci ile açıklanmaktadır. İşteki güdülenme aşamaları; "Çalışanı gelişme ihtiyaçların ortaya çıkması, bu ihtiyaçları doyurabilmek için çalışanın elverişli bir ortam araması, elverişli ortam bulunması durumunda ihtiyaçların isteğe dönüşmesi, istek belirlendikçe artan gerilimi gidermek için çalışanın seçenek araması, isteği karşılamak için seçilen seçeneğin denenmesi ve doyum"<sup>3</sup> olarak sıralanmıştır.

Görüldüğü gibi güdülenmenin son aşaması doyumdur. Bu aşamada çalışan doyuma ulaştığında gerilimden kurtulur. Doyum yeterli düzeyde olmadığında ise çalışan ya yeniden güdülenerek bu aşamaların başına geri döner ya da kaygı geliştirir.<sup>4</sup> İhtiyaçlar karşılanmadığı sürece doyum, güdülenmenin bir ön koşuludur denebilir. Çünkü insanı doyurulmuş değil doyurulmamış gereksinimleri güdüler.<sup>5</sup> Çünkü ihtiyaçlar sonsuzdur. İnsan her zaman doyurulma yoksunudur.

---

<sup>1</sup> Akıncı, s. 7

<sup>2</sup> Akat-Budak-Budak, s. 209

<sup>3</sup> Başaran, 2000, s. 33

<sup>4</sup> Başaran, 2000, s. 33

<sup>5</sup> Z. Bursalıoğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1982, s. 206

Hastanede, özellikle uzman personelin başarıma ihtiyacına sahip olması beklenir. Uzman personel, yeteneklerini maksimum düzeyde kullanmayı ve uzmanlık bilgilerinden azami düzeyde faydalanmayı ister. Yaptığı iş, personele başarıma duygusunu tatmasını sağlıyorsa tüm enerji ve yeteneklerini kullanmaktadır.<sup>1</sup> Denilinebilir. Yapılan işin zevkli hale getirilmesi çalışanda iş doyumunu sağlayacaktır.

### **3.2. Motivasyon ve Moral**

Moral ve motivasyon birbiriyle yakın ilişkili olan kavramlardır. Moral, örgütün amaçları için çalışanı gönüllü yapan, ona çalışmayı sürdürmesini sağlayan tutumdur. Doyum ile yakın ilgilidir ve onun ürünüdür. Zira; doyum geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilidir, moral geleceğe yöneliktir. Doyum bireysel bir duygu ve bireyin kendi benliğine dayanmasına karşılık, moral birlikte olmaya, örgütte ve kümede bulunmaya, ortak amaç edinmeye çalışır.<sup>2</sup>

Her seviyedeki çalışanlar, değer verilip verilmediklerini, saygı duyulup duyulmadıklarını gözlemlerler. Neticede çalışanın moral düzeyini etkileyeni pozitif veya negatif duygular ortaya çıkar. Moral, çalışanın kendini işe vermesini ve işten doyum almasını etkileyen en önemli faktördür.<sup>3</sup>

Applewith, doyumla moralin içeriklerinin aynı olduğunu belirtmiş, doyumun bireysel, moralin ise kümeyle ilgili bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Price'a göre ise; doyumla moral arasında fark yoktur. Gibson, Ivancevich ve Donnelly ise doyum ve moralin, bir örgütün üyelerinin gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığını göstermek için kullanılan benzer sözcükler olduğunu vurgulamışlardır.<sup>4</sup>

### **3.3. Motivasyon ve İşe Bağlılık**

İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme derecesidir. Motivasyon ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek motivasyona sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören işgücü devir hızı oranlarının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan

---

<sup>1</sup> Gür, s. 45

<sup>2</sup> Başaran, 2000, s. 204

<sup>3</sup> Gür, s. 45

<sup>4</sup> Tosun, s. 149



bir işgöreni güdelemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır.

Buna karşılık, iş doyumsuzluğu sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Bu tür işgörenler de her konuyla ilgili sık şikayetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da isten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilir.<sup>1</sup>

### **3.4. Motivasyon ve Başarı**

Her şeyden önce motivasyon işletmelerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu edilirse, daha verimli olarak buna karşılık verirler. İşlerinde yüksek performans gösterenlerin daha fazla doyum buldukları da bilinmektedir. Yüksek başarı da görünür yöntemlerle mükafatlandırılır, teşvik edilirse ödül, doyumunu artırır. Bu durumda doyum yüksek başarıya değil verilen ödüle karşı ortaya çıkan duyguların toplamıdır. Eğer çalışanlar, işletmede ortaya koyacakları yüksek başarının bir yolla ödüllendireceklerini bilirlerse, başarı için çaba harcarlar, sonuçta alacakları ödülle motivasyon bulurlar. Bu durumda iş başarısının doyum üzerindeki etkisi daha önemli olur.<sup>2</sup>

Bir işletmede üstün başarı gösterenler daha yüksek ödüller alıyorsa, ücretleri daha fazla artırılıyor, daha fazla prim alıyorsa, bu kişilerin iş doyum düzeyleri, daha yüksek olacaktır. Bu durumda motivasyon ile başarı arasında pozitif bir korelasyon olacaktır. Eğer işletmede tatmin ile başarı arasındaki korelasyon negatif ise başarısız insanlar daha fazla motivasyon bulacaklar, yönetim ile zıtlaşmanın, üretimi düşürmenin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi daha fazla olacaktır.<sup>3</sup>

### **3.5. Motivasyonsuzluk**

Motivasyonsuzluk; çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını

---

<sup>1</sup> Akıncı, s. 8

<sup>2</sup> Erdoğan, s. 247

<sup>3</sup>Tosun, s. 150

simgelemektedir. Bir kurumda motivasyonsuzluğun baş göstermesi örgütte işlerin iyi gitmeyeceğinin habercisidir.

Motivasyonsuzluk, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumсуuzluğun ruhsal açıdan işgören de kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunu yanında işgören de bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir.<sup>1</sup>

Motivasyonsuzluk; bireyin çalıştığı işten elde ettiği hazzın düşüklüğü ve bunun bireyde meydana getirdiği rahatsızlıktır.<sup>2</sup> İş doyumсуuzluğu kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olabilir.<sup>3</sup>

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt motivasyonun düşük olmasıdır. İş doyumсуuzluğu gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır.<sup>4</sup>

Motivasyonun düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar %38, disiplin cezaları %44 yükselmiş ve işgücü devri %70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, işgörenlerin işlerinden duydukları doyumсуuzluğun bir göstergesidir.<sup>5</sup>

Arzu ve ihtiyaçların tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz bir takım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik hali ve uyuşmazlığa yol açılmış olacaktır. İş il ilgili şikayetler ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz tutumlar üç kısımda incelenir:

"- İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikayet ve tatminsizlikler,

- Belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarılara ilişkin şikayet ve tatminsizlikler,

---

<sup>1</sup> Aksu-Acuner-Tabak, s. 2

<sup>2</sup> V. Çelik, Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2000, s. 20

<sup>3</sup> Seyfikli, s. 83; J. B. Miner, Industrial-Organizational Psychology, Singapore, 1992, s. 119'dan alıntı.

<sup>4</sup> Seyfikli, s. 83

<sup>5</sup> Seyfikli, s. 83

- Takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin şikayet ve tatminsizlikler."<sup>1</sup>

İş görenlerin doyumsuzluk sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermesi örgüt ve iş gören arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır. İş doyumsuzluğunun sonuçları aşağıda verilmiştir.<sup>2</sup>

### 3.5.1. Bireysel Açıdan Sonuçları

Motivasyonsuzluğun bireysel açıdan sonuçları, psikolojik doyumsuzluk, psikosomatik rahatsızlıklar, engellenme, kişilik bozuklukları, nevrozlar ve psikozlar, gerilim (stres) ve gerilim tepkileri başlıkları altında belirtilebilir.

**i. Psikolojik Doyumsuzluk:** Psikolojik doyumsuzluğun doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar;

- Saldırgan davranışlar; zor kullanma, 3. kişilere kızma, patrona kızar evde eşine bağırır.
- Geriye yönelik veya dönüş davranışları, kekeler, kızarır, çocuksu davranır.
- Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ve tevekkül olma davranışlarıdır.
- Sonucun olumsuz olacağını bildiği bir davranışta ısrar etme veya işi olurluna bırakma, vurdum duymaz davranışlar gösterme.

**ii. Psikosomatik Rahatsızlıklar:** Motivasyonsuzluk ve stres bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları, yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi birçok hastalıklara (psikofizyolojik/psikosomatik hastalıklar) yol açabilmekte, yaşam uzunluğunu etkileyebilmektedir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Eren, 2004, s. 241

<sup>2</sup> Sertçe, s. 9

<sup>3</sup> Sertçe, s. 12

**iii. Engellenme:** Maslow'un belirttiği gibi, karşılanmamış ihtiyaçlar bireyde gerilim ve hayal kırıklığı yaratmakta ve farklı tepkilere sebep olabilmektedir. Fiziksel ya da zihinsel engelleme ile karşılaşan birey, saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma gibi savunma mekanizmalarına başvurur.

**iv. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar:** Nevrozlu birey kendi hareketlerinin mantıksız olduğunu bilirken (sık sık el yıkamak gibi), devamlı heyecan, korku, endişe ve çöküntü içindedir, penceresiz binalardan, karanlık gibi birçok sebepsiz şeylerden korku duyarlar.

**v. Gerilim (Stres) ve Gerilim Tepkileri:** Birey gerilime karşı ikame (amaç değiştirme), ödünleme (yetersiz olduğu alandan başka bir alanda çok çaba harcayarak başarıya ulaşması) ve yüceltme (imkan dışı bir faaliyetin yerine toplumun kabul ettiği başka bir faaliyette "kadınların çalışmak yerine, annelik görevlerini yapmaları gibi" bulunulması) olarak tanımlanan tepkiler vermektedir. Gerilim, motivasyonsuzluğun artışından başka; işgücü devri, iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi durumlar yaratarak işletme açasından büyük mali kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle yönetime düşen görev, stresi oluşturan nedenleri asgariye indirmek ve çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olacak eğitim ve egzersiz faaliyetlerine yer vermektir.<sup>1</sup> İş stresi de iş tatminini yakından etkilemektedir. Stres kişinin verimliliğini, etkinliğini, kişisel sağlığını ve iş kalitesini etkileyen fiziksel ve zihinsel bir durumdur. İş stresine uğrayanlarda iş hayatının kalitesi, motivasyon düşmektedir.<sup>2</sup> Bu da örgütün başarısını düşürmekte kurumun verimliliğinin azalmasına sebebiyet vermektedir.

### 3.5.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları

Motivasyonsuzluğun örgütsel açasından sonuçları, devamsızlık, personel devri, iş uyuşmazlıkları ve yabancılaşma başlıkları altında belirtilebilir:

---

<sup>1</sup> Sertçe, s. 15

<sup>2</sup> O. Erdil-H. Keskin, "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler ( Bir Alan Çalışması)", İÜ, İşletme Fakültesi Dergisi, C. 32 S. 1, İstanbul, 2003, s. 15

**"i. Devamsızlık:** En kolay ve en çok başvurulan yöntemlerden biridir. Personel ile örgüt ilişkilerinin bozulmasına ve çalışma huzursuzluğuna ve gerilime neden olur.<sup>1</sup> Motivasyonsuzluk artıkça devamsızlık oranında arttığı gözlenmektedir. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenler devamsızlığı gizlemede başvurulan yollar olmaktadır.<sup>2</sup>

**ii. Personel Devri:** Tüm işletmeler açısından çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin saptanması hayati önem taşımaktadır. Bunun en büyük nedeni, işten ayrılma eğiliminin daha sonra işgören devir hızının artmasına neden olmasıdır.<sup>3</sup>

Personel devri; çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, herhangi bir nedenle kuruluştan ayrılmalarını ya da uzaklaştırılmalarını ifade eder. Adil ve tatminkar bir ücretlendirme, iyi bir yükselme sistemi, bilgi beceri ve eğitim durumuna uygun iş, amir tutumları, insani ilişkiler, çalışma koşullarının ve fiziki koşullar gibi faktörler örgütte personel devrinde etkilidir.<sup>4</sup>

**iii İş Uyuşmazlıkları:** İşgörenlerin motivasyonsuzluğunun bir belirtisi olan ve çalışma hayatındaki huzursuzluğu belirten grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları ekonomik, sosyal, etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedirler.

**iv. Yabancılaşma:** Yabancılaşma genel olarak çalışanların var olan yapılarına bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşmasıdır.<sup>5</sup> Aşırı iş bölümü ve makineleşme gibi nedenlerle, yaptığı işin neye yaradığını görmemesi, işgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir.<sup>6</sup>

Yabancılaşma, çalışanın örgütten soğuması, kendini çekmesidir. Çalışan örgüte yabancılaştığında, işine devam etse bile, kendini örgütün üyesi olarak görmemektedir.

Örgüte yabancılaşan çalışan, örgütün kendine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini olabildiğince yaşamının bir parçası

<sup>1</sup> Ö. Tütüncü, "Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi", DEÜ, SBE Dergisi, C. 2, S. 4, İzmir, 2000, s. 10

<sup>2</sup> Erdoğan, s. 379

<sup>3</sup> Tütüncü, 2000, s. 10

<sup>4</sup> Sertçe, s. 14

<sup>5</sup> B. Gültekin, Zekai Tahir Burak Kadın ve Doğum Hastanesindeki Çalışan Personelin İşe Yabancılaşması, HÜ, SABE, YYLT, Ankara, 1990, s. 5

<sup>6</sup> Sertçe, s. 16

olarak görmemeye, işinden özel yaşamında söz etmemeye çalışır.<sup>1</sup> Yabancılaşmada çalışan kendini örgütün dışında, örgütten ayrı olarak görmektedir.

#### 4. MOTİVASYONUN ÖLÇÜLMESİ

Motivasyonun ne olduğu konusunda ortak bir fikir olmaması nedeniyle, nasıl ölçülmesi gerektiğine ilişkin olarak da çeşitli görüşler bulunmaktadır. Örneğin bir görüşe göre, motivasyon yalnızca bireylerin işin değişik boyutlarından sağladıkları doyum derecesini sorarak ölçülebilmektedir. Diğer bir görüş, işin değişik boyutlarının bireylerce şu andaki algılama durumunu değerlendirerek sorma yolu ile motivasyonun ölçülebileceğini savunmaktadır, Ancak, Wroom'un motivasyon tanımlaması doğrultusundaki görüşe göre, yalnızca bireylerin işin değişik boyutlarını algılama durumları değil, aynı zamanda bireylerin bu boyutlara verdikleri önem derecesi de sorgulanmalıdır.<sup>2</sup>

Porter'in iş doyumunu tanımladığı görüşe göre ise, bireylerin boyutlara ilişkin beklentileri, yani olması gerektiğini düşündüğü ile şu andaki algılama durumları arasındaki fark, iş doyumunu düzeyini belirleyecektir. Bundan farklı olarak Locke'in katıldığı görüş, bireylerin olması gerektiğini düşündüğü değil, arzuladıkları ile şu andaki algılama durumu arasındaki fark değerlendirilerek motivasyon düzeyinin ölçülebileceğini savunur.<sup>3</sup>

Motivasyon ölçümünde genel olarak tutum ölçekleri kullanılmaktadır. Bu alanda kabul görmüş en önemli ölçeklerden birisi likert tutum ölçeğidir. Likert tutum ölçeğinde yer alan sorular beş ya da yedi ölçekle yanıtlanmaktadır. Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan motivasyon araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bu modeller kısaca şu şekilde sıralanır:<sup>4</sup>

**i. Porter Gereksinim ve Doyum Anketi:** Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik

---

<sup>1</sup> Başaran, 2000, s. 208

<sup>2</sup> Aksayan, s. 26

<sup>3</sup> Sertçe, s. 15

<sup>4</sup> Tütüncü, 2000, s. 11

gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır.<sup>1</sup>

**ii. Yüz Çizelgesi:** Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği bu ölçekte altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlanmaktadır.<sup>2</sup>

**iii. Minnesota Doyum Anketi:** Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır.<sup>3</sup>

**iv. İş Tanımlama Endeksi:** Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından geliştirilmiştir. Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır. En çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. Modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız değişik modellerde kullanılmaktadır. Kısaca motivasyonu ölçen kesin bir yöntem, teknik veya model bulunmamaktadır. Araştırmacılar, üzerinde araştırma yapılacak kitleyi göz önüne alarak kendileri için en uygun yöntemi belirleyebilir.<sup>4</sup>

İş tanımlama endeksinde, motivasyonun ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, çalışanın önemli gördüğü spesifik iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Gözetim, iş arkadaşlığı gibi faktörler bu kapsamda ele alınmaktadır. Bununla birlikte yapılan motivasyon analizi, çalışanın diğer faktörleri göz önüne almasını engellemektedir. Bu eksikliği doldurmak amacıyla küresel motivasyon olarak nitelendirilen genel bir sorudan daha yararlanır. Bu soru motivasyon

---

<sup>1</sup> Tütüncü, 2000, s. 11

<sup>2</sup> Sertçe, s. 15

<sup>3</sup> Tütüncü, 2000, s. 11

<sup>4</sup> Ö. Tütüncü-O. Çiçek, "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, S. 11, İzmir, 2000, s. 12

ölçümlerinde, "genel olarak işimden memnunum" şeklinde yer almaktadır. Bu tür bir soru yardımıyla eksik kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz yapılabilmektedir.<sup>1</sup>

## **5. MOTİVASYON KURAM VE TEORİLERİ**

Araştırmacılar tarafından geliştirilen kuramları çok sayıda ve çeşitli olmakla beraber burada literatürde sıkça kullanılan kuramlar incelenecektir.

### **5.1. Kapsam Teorileri**

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir. Kapsam teorileri adı altında gruplanan dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır.<sup>2</sup>

#### **5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünceler ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır<sup>3</sup>. Yazarın temel varsayımları aşağıda şu şekilde sıralanmıştır:

"1. İnsanı harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır. Tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi yoktur.

---

<sup>1</sup> Tütüncü, 2000, s. 12

<sup>2</sup> Koçel, s. 510-511

<sup>3</sup> Eren, 2004, s. 31



2. Bu ihtiyaçlar önemine göre aŐađıdan yukarıya doğru bir hiyerarŐi biçiminde sıralanmıştır.

3. İnsanın bir basamaktaki ihtiyaı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyaı belli bir dereceye kadar tatmin edilmiŐse ortaya çıkar."<sup>1</sup>

Bu yaklaŐımın yönetici açısından anlamı Şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyaını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir<sup>2</sup>.

Maslow'un hiyerarşik modeli beş sınıflandırmadan oluşur. Birinci grup en alt düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluŐturduđu hiyerarŐi Şu Şekilde sıralanabilir:

"a. Fizyolojik ihtiyaçlar: Açlık, susuzluk, cinsellik, uyku, hava gibi dođuŐtan gelen ihtiyaçlardır.

b. Güvenlik ihtiyaçları: Tehlikeden uzak durma, emeklilik gibi, insanın kendisini güvenlik içinde hissettiği ihtiyaçlardır.

c. Sevgi ve aitlik ihtiyaçları (Sosyal ihtiyaçlar): Birlik oluŐurma, arkadaşlık kurma, dostluk gibi daha çok duygusal nitelikte olan ihtiyaçlardır.

d. Saygı ihtiyaçları: İnsanın kendisine duyduğu güven, başarı, bağımsızlık gibi ihtiyaçları ve başkalarının saygısı olarak, prestij, statü, tanınma gibi ihtiyaçlardır.

e. Kendini tanımlayabilme ihtiyaı: Yeteneklerini gerçekleştirme ve kendini geliştirme gereksinimleri ihtiyaçlarıdır."<sup>3</sup>

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır: Karnı a bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3. grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme

---

<sup>1</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, s. 305

<sup>2</sup> Koçel, s. 511

<sup>3</sup> Seyfikli, s. 93

özelliğini kaybedecek ve daha alt düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.<sup>1</sup>

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Nitekim Maslow'da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sevgi ve aitlik ihtiyacının %50'sini, saygı ihtiyacının %40 ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.<sup>2</sup> Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yönetici, bir motivasyon aracı olarak da kullanabilir.

Bu yaklaşıma göre, kişiler sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri ve amaçladıkları şeyler tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Kişi sahip olmak istedikleri şeyler konusunda daha şevkli ve istekli davranır.

İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (başka bir deyişle ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bu şeyleri sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranışı göstermeye yöneltmiş olacaktır.

### **5.1.2. ERG Kuramı**

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.<sup>3</sup> ERG yaklaşımının üç kategori ihtiyacı şu şekilde sıralanabilir:

"1. Varolma (Existence) ihtiyacı: İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.

2. İlişkisel ihtiyaçlar: İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir.

---

<sup>1</sup> Koçel, s. 512

<sup>2</sup> M. Ateş, "Hastanelerde Davranışsal Yönetim Teknikleri", Hastane Yöneticiliği, (Ed. O. Hayran-H. Sur), İstanbul, 1997, s. 276

<sup>3</sup> Koçel, s. 516

3. Gelişme veya büyüme ihtiyaçları: İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir."<sup>1</sup>

ERG Modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir.<sup>2</sup>

### 5.1.3. Herzberg'in Çift Etken Kuramı

F. Herzberg ve arkadaşları tarafından 1960'lı yıllarda ortaya atılan bu kuram, iki faktör teorisi, ikili faktör teorisi ya da Herzberg teorisi olarak adlandırılır.<sup>3</sup> Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyder üniversite öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli diye bilinen "Çift Faktör" kuramını geliştirmişlerdir.<sup>4</sup>

Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve doyumsuzluğuna sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli faktörlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak, bunların varlığı güdülememekte yani işgören sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşamamaktadır.<sup>5</sup> İşgöreni kötümser kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyenik etmenler demesinin nedeni bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. Tıpkı mikroplu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye girerse, işyerlerinde de bu etmenlerin yokluğu işgörenin devamı çalışması tehlikeye düşürmektedir.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Eren, 2004, s. 506

<sup>2</sup> Koçel, s. 516

<sup>3</sup> Seyfikli, s. 105

<sup>4</sup> Eren, 2004, s. 509-510

<sup>5</sup> Koçel, s. 517

<sup>6</sup> Eren, 2004, s. 509-510

Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır. Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanınma (recognition) gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

İkinci grup faktörler ise, hijyen faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak, eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak, motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür. Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak, varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir.<sup>1</sup>

Doyumsuzluk faktörleri ise işin dışsal niteliğinden yani işin çevresine ilişkin etkenlerdir. Bunlar "hijyen faktörleri" dir. Bunlar; işletme politikaları, ücretler, çalışma şartları, denetim ve insan ilişkileridir.<sup>2</sup>

Herzberg kuramının temelde, Maslow kuramı ile tutarlı olduğu görülmektedir. Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi gereksinimleri Herzberg'in koruyucu etkenleri ile özdeşken, üst düzey gereksinimler olan saygınlık, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri, Herzberg'in motive edicileri ile eşanlamlıdır<sup>3</sup>. Bu kuramda kullanılan araştırma yöntemi, herkese uygulanabilirliğinin bulunmayışı ve bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde odaklanmış olması yönlerinden eleştirilere uğramıştır.<sup>4</sup>

#### **5.1.4. İhtiyaç Kuramı**

Mc Clelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı ihtiyaçlar duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam

---

<sup>1</sup> Koçel, s.517

<sup>2</sup> Seyfikli, s.106

<sup>3</sup> Aksayan, s.11

<sup>4</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, s.307

tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır.<sup>1</sup> Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar; başarı, güç kazanma ve bağıllık ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Diğer bir deyimle, hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadır. Düşünürün göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma en mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır.<sup>2</sup> Bağıllık ihtiyacında olan bireyler; diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler, diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar, parti kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar ve bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.<sup>3</sup>

Bağıllık ihtiyacı insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağıllık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak, bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılıklar göstermektedir.<sup>4</sup> Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verecektir.<sup>5</sup>

Bu ihtiyaç insanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmadan çekinmezler. Üstün olmak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusuna belli ölçüde frenlemektedir.<sup>6</sup> Çoğu insanda her üç ihtiyaç bulunmakta ancak nadiren eşit ağırlıkta olmaktadır.

**i. Bağlanma (İlişki Kurma) İhtiyacı:** Bağlanma ihtiyacı, sosyal ilişkiler kurma ve geliştirme, bir gruba dahil olma ihtiyaçlarını ifade eder. Güç kazanma

---

<sup>1</sup> Ü.Naldöken, Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sivas Devlet Hastanesi'nde Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ), SBE, YYLT, Sivas, 2008, s. 32; Stephen P. Robbins, Organizational Behavior Concepts–Controversies- Application, 7. Edition, U.K.: Prentice Hall International Editions, 1996, s. 220.,den alıntı.

<sup>2</sup> Eren, 2004, s. 522

<sup>3</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, s. 307

<sup>4</sup> Eren, 2004, s. 522

<sup>5</sup> Koçel, s. 515

<sup>6</sup> Eren, 2004, s.522

ihtiyacı, güç ve yetki kaynaklarını geliştirme ve kullanma, başkalarını etki altında tutup kendi gücünü koruma ihtiyaçlarını anlatır. Yüksek bağlanma ihtiyacı içinde olan kişiler beğenilmek ve pek çok diğer kişiyle iyi ilişki içinde olma isteği duymaktadırlar. Bu kavram araştırmacılar arasında en az ilgi gören olmuştur. Bu tip kişiler dostluk için çaba harcarlar, rekabetçi durumlardansa işbirlikçi durumları tercih ederler ve karşılıklı birbirini anlamaya dayalı ilişkiler arzu ederler.

**ii. Güç Tazanma İhtiyacı:** Güç ihtiyacı çevreyi kontrol etme, başkalarının davranışlarını etkileme ve onlar için sorumlu olma ihtiyacı olarak tanımlanır. Söz konusu güç iki şekilde kategorize edilebilir: (1) Olumlu tarafı sosyalleşmiş güç olarak tanımlanır. Etkisi diğer insanların iyiliği için kullanılır. Bu tip kişiler diğerlerinin iyiliği için organizasyonlarını daha iyileştirebilecek yönetim pozisyonları ararlar. (2) Olumsuz tarafı kişiselleşmiş güç olarak tanımlanır. Bu kişisel baskınlığa dayanan sosyalleşmemiş bir güçtür. Bu tip kişiler kendilerini daha az kontrol ederler, güçlerini zorlayıcı şekilde kullanırlar.

**iii. Başarı İhtiyacı:** Başarı ihtiyacı ulaşılması kolay olmayan bir amaç için bilgi, beceri ve yeteneği kazanma ve geliştirme daha sonra kazandıklarını davranışa dökme ve başarıya ulaşma ihtiyacını vurgulamaktadır. McClelland bu üç ihtiyaç içinden en çok başarı ihtiyacının birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Şu halde, bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya itecektir. Düşünürce göre, başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şu şekilde sıralanmıştır;

"- Bireyi başarılı olmaya yöneltten husus, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır. Yoksa dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir.

- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel sorumluluk ve güven üstlenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.

- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey, başarısızlığın gerektirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine ortak ağırlıklı amaçlar belirler. Ancak, başarısına gölge düşürecek olan gerçekleştirilmesi çok kolay iş ve hedeflerden kaçınır. Ancak, başarılı olma olasılığı düşük olan sorumluluklar almak da işine gelmez.

- Başarılı olduğu takdirde bunu değerleyecek ve kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmasına da sahip olmak isteyecektir. Bu mekanizmanın araçları maddi ödüller olduğu kadar, sözlü övgüler ve yazılı takdirler de olabilir. Şu halde birey başarısının değerlemesini çevresinden, ilgili olduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği yansımadan sağlamaktadır."<sup>1</sup>

## **5.2. Süreç Teorileri**

Bu teorilerin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl tatmin edildikleridir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve tatmin üzerinde rol oynamaktadır. Biz burada süreç teorileri adı altında dört adet motivasyon teorisini ele alacağız. Bunlar<sup>2</sup>; 1. Locke'nin Amaç Teorisi, 2. Skinner'in Pekiştirme Teorisi, 3. Adams'ın Eşitlik Teorisi ve 4. Vroom'un Beklenti Teorisi'dir.

### **5.2.1. Locke'nin Amaç Teorisi**

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.

---

<sup>1</sup> Eren, s. 434

<sup>2</sup> Koçel, s. 517

Locke'un kuramına göre, çalışanın gerçek performansı ile beklenen performansı arasındaki tutarsızlığın bir fonksiyonu olarak bakılmalıdır. Çalışan amaçlarına ulaşabiliyorsa ya da yüksek performans gösterebiliyorsa doyum, amaçlarına ulaşmıyorsa doyumsuzluk duyacaktır. Çalışanların amaç olarak saptadıkları, işlerinden öncelikle istedikleri, arzularıdır. Bu açıdan ele alındığında, çalışanın işinden istedikleri ve algıladıkları arasındaki farkın işlevidir.<sup>1</sup>

"Amaçlama Kuramı" olarak da adlandırılan bu kuram, amaçların nitelikleri üzerinde durmakta ve işyeri başarılarını, işyerinde güdülenmeyi tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmaktadır. Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır:

"a. Birey tarafından belirlenen amacın açık olması iş başarılarını artırmaktadır,

b. Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını artıracaktır,

c. Bireysel amaçların; örgütsel amaçlar ve ortam ile çalışma derecesidir."<sup>2</sup>

Motivasyon kurumları doğrultusunda yöneticilerin şu ilkelere uyması gerekmektedir;

▪ İşgörenlere gereken değeri verip, onları yüreklendirmek ve özendirmek

▪ Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,

▪ İşgöreni sürekli eğitmek

▪ İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,

▪ İşgörenin sorunları ile ilgilenmek,

---

<sup>1</sup> A. Ergenç, "İş Tatmininin Belirleyicileri Olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri", Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, Ankara, 1992, s. 310

<sup>2</sup> Eren, 2004, s.378



▪İşgörene örnek olmak ve onların başarısı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak."<sup>1</sup>

Yöneticinin en önemli görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Astların etkin bir biçimde çalışması için iş doyum düzeylerinin yüksek olması gerekir. İşletmelerde çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerinden hiçbirinden sonuç alınamaz.

Bugün, başta Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere, dünyanın pek çok ülkesinde, sağlık sistemlerinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma süreçleri, personel devri, personel açığının kapatılması, personelin kurumda tutulması, bazı hastanelerin kapatılması, bazı sağlık şirketlerinin birleşmesi, maliyetin düşürülmesi verilen bakımın kalitesinin artırılması gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Hastane yöneticileri ise, bu konulara ilişkin sorunlar yelpazesi içinde, motivasyonu etkileyen faktörleri bilmek ve bunlara ilişkin alınan önlemlerin, uygulamayı nasıl şekillendirdiğini anlamak için, bakış açılarını genişletmek zorundadır.<sup>2</sup>

### **5.2.2. Skinner'in Pekiştirme Teorisi**

Edimsel şartlanma, davranışın sonuçlarıyla kontrol edilmektedir. Edimsel davranış ile sonuçları arasındaki ilişkiye “pekiştirme olasılığı” adı verilmektedir.<sup>3</sup> Pekiştirme teorisi amaç teorisine karşıt bir yaklaşımdır. Amaç teorisi kişinin hedeflerinin onun davranışlarını belirlediğini söyleyen bilişsel bir yaklaşımdır. Pekiştirme teorisi davranışçı bir yaklaşımı benimser ve pekiştirmenin davranışları şekillendirdiğini söyler. Pekiştirme teorisyenleri davranışı çevre tarafından yol açılan bir sonuç olarak görür. Teori bireyin iç durumunu göz ardı eder ve birey bir davranışı gerçekleştirdikten sonra o kişiye ne olduğuna konsantre olur. Davranışı neyin kontrol ettiğine dair kuvvetli bir analiz sağlar ve bu nedenle motivasyon teorileri içinde değerlendirilir.

İstenen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her türlü uyarıcıya pekiştireç (reinforcer) adı verilir. Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranışı,

<sup>1</sup> İ. Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1998, s. 104

<sup>2</sup> Ergenç, s. 312

<sup>3</sup> S. Tarık, İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları, Marmara Üniversitesi (MÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2004, s. 35-39

pekiştireçler yardımı ile gerçekleştirmek, Skinner'in teorisinin temelini oluşturur. Ödüllendirilen davranış tekrarlanır, aksi halde terk edilir etki yarasından hareketle, belirgin bir ödüle ulaşan edim pekişir ve aynı koşullarda ortaya çıkma ihtimali artar. Teoriye göre pekiştireçler şu şekilde sıralanabilir:

**"i. Olumlu pekiştireçler:** Olumlu pekiştireçler verildiği zaman istenile davranışın ortaya çıkma olasılığı artar. Olumlu pekiştireçler, ödülle eş anlamlı olarak kullanılabilir ve kişinin ihtiyaçlarına göre para, statü, övgü gibi şeyler olabilirler.

**ii. Olumsuz pekiştireçler:** Olumsuz pekiştireçler ortadan kaldırıldığı ya da verilmediği zaman istenilen davranışın ortaya çıkma olasılığı artar. Örneğin amirinin hoşnutsuzluğunu (olumsuz pekiştireç) istemeyen bir kişi, bu durumla karşılaşmamak için çok çalışacaktır.

**iii. Cezalandırma:** Ceza olumsuz pekiştireçten farklı bir kavramdır. Ceza, istenmeyen davranış gerçekleştirildiğinde verilir, olumsuz pekiştireç ise istenen davranış gerçekleştiğinde ortadan kaldırılır.

**iv. Kayıtsız kalma:** Öğrenilen davranışın gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gerekir. Görmezlikten gelinen, ilgi gösterilmeyen davranış belli bir süre sonra söner."<sup>1</sup>

Skinner cezaya alternatif olarak şunları önermiştir:

- "• İstenmeyen davranışa neden olan ortamın değiştirilmesi
- İstenmeyen davranışı bıkıncaya kadar yaptırma
- Eğer istenmeyen davranış bireyin gelişim döneminin bir özelliği ise, bu dönemin atlatılmasını bekleme
- İstenmeyen davranışı görmezlikten gelip, istenen ya da istenilene yakın olan davranışların hemen pekiştirilmesi

---

<sup>1</sup> Ö. Aşan, "Motivasyon", Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara, 2001, s. 233

• İstenmeyen davranışı söndürme. Eğer istenmeyen davranış pekiştirilmezse zamanla söner. Ancak, bu tutum etkili olmakla birlikte zaman alır."<sup>1</sup>

Ceza yerine ödüllerin kullanılması işyeri ortamı içinde daha motive edicidir. Ödüllerin de mümkün olduğunca davranışın hemen arkasında verilmesi gerekir. Bu sayede ödül ve davranış arasındaki bağlantı sağlam şekilde kurulabilir.

### 5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

1963'te Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı işyerinde iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur.<sup>2</sup>

Çalışanlar, bir iş kurumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe katkılarıyla (girdiler) ilişkili olarak algırlar. Daha sonra kendi girdi-çıktı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırırlar. Karşılaştırma oranlarındaki çıktılar; ücret, maaş, ikramiye, terfi, sorumluluk artışı, statü, iş güvenliği gibi şekillerde olabilir. Karşılaştırma oranlarındaki girdiler ise; işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, zeka, bilgi, tecrübe, örgütsel pozisyon, eğitim gibi şekillerde olabilir.<sup>3</sup>

Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu doyumsuzluğunun baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Birey kendi oranının diğer bireylerin oranından fazla olduğunu algıladığı hallerde her ne kadar bencil davranırsa da belirli bir huzursuzluk duyacak ya da mutlaka haksızlığa uğradığının farkına varacak olan çalışma arkadaşlarının kıskançlık ve baskıları altında bunalacaktır.<sup>4</sup> Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür;

<sup>1</sup> N. Senemoğlu, Gelişim, Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya, Ankara, 2001, s. 162

<sup>2</sup> Koçel, s. 524

<sup>3</sup> Ateş, s. 279

<sup>4</sup> Eren, 2004, s. 543

▪ Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretin artırılması veya azaltılması, da az etkin çalışma),

▪ Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödöl talebi),

▪ Gayret ve sonuç tanımlarının mantiki tanımlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması,

▪ İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),

▪ Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,

▪ Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme"<sup>1</sup>

Birey kendisi ile çalışma arkadaşları arasında eşitsizliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam ederse birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararını verecektir.<sup>2</sup> Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik teorisinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır.<sup>3</sup>

#### **5.2.4. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre, bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi onu sonuca ulaşmaya itecek, böylece doyum sağlanacaktır. Kazanılan ödöl, beklenenden daha az olursa doyumsuzluk olacaktır.<sup>4</sup>

Yazarın üzerinde durduğu kavramlardan ilki, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Bir davranıştan elde edilen temel (birinci derecedeki) sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık, iş gücü devri ve verimliliğin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise, birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödöl ve cezalardır. Ücret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme

---

<sup>1</sup> Koçel, s. 525

<sup>2</sup> Eren, 2004, s. 545

<sup>3</sup> Seyfikli, s. 114

<sup>4</sup> Aksayan, s. 12

ya da reddedilme gibidir.<sup>1</sup> Beklenti teorisi güdülemeye bilgi düzeyinde bir yaklaşımdır. Teoride temel olan kavramlar şunlardır:

i. **Beklenti:** Çalışanın belli bir çaba sonucu, başarılı bir performansa ulaşacağına inanmasıdır. Çalışanın, belli bir şiddette ve süreklilikteki eylemlerini, yüksek derecede olumlu bir çıktı ya da amacın izleyeceğine olan öznel inancıdır.<sup>2</sup>

ii. **Valens:** Çalışanın belli bir ödülü isteme derecesi, diğer bir anlatımla ödülün çekiciliğidir. Bu durumda çalışanın bu iki amaçtan birini ötekine yeğlemesidir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini gösterir<sup>3</sup>. Netice olarak yüksek valens kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır<sup>4</sup>.

iii. **Araçsallık:** Çalışanın belli bir performansın, belli bir ödüle ya da doyurucu bir valensa ulaşabilmek için gerekli olduğuna inanmasıdır. Araçlılık, performansla ödül arasında algılanan ilişki olduğu söylenebilir.<sup>5</sup>

Bunlardan birisi yoksa kişi o konuda tatmin olmayacaktır. Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin, işçiler hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değil, işçilerin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır. Beklenti modeli: daha sonraki yıllarda Porter ve Lawler'in çalışmalarıyla pekiştirilmiştir.<sup>6</sup>

Vroom'a göre, çalışanın bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi, onu, o sonucu elde etmeye itecektir. Böylece doyum

---

<sup>1</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, s. 310

<sup>2</sup> Balcı, s. 44

<sup>3</sup> Seyfikli, s. 115

<sup>4</sup> Koçel, s. 521

<sup>5</sup> Balcı, s. 44

<sup>6</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, s. 311

sağlanacaktır. Yüksek düzeydeki doyum ise, yeni bir döngüdeki sonuçları elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır.<sup>1</sup>

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

"a. Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğu belirlenmelidir,

b. Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir,

c. Performans ile ödül arasındaki ilişki kurulmalıdır."<sup>2</sup>

## 6. ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan motivasyonunu etkileyen yüzlerce faktör vardır. Bu faktörler kişiden kişiye, kültürden kültüre ve toplumdaki topluma değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin gelişmiş toplumlarda motivasyon sağlayıcı unsur olan ücret faktörü en son basamaklarda yer almasına rağmen ülkemizde en önemli unsur olarak kabul görmektedir. Çalışan motivasyonunu sağlayan belli başlı faktörler; ücret, işin özelliği, çalışma koşulları, kariyer imkanı, hiyerarşik yapı, iş güvencesi, örgüt kültürü gibi faktörlerdir.<sup>3</sup>

**i. Ücret:** Ücret, bedeni veya zihni emeğe karşılık ödenen bedel olarak tanımlanır. Çalışma yaşamına ilk defa olarak gireceklerin veya işini değiştireceklerin aradıkları en önemli koşullardan biride iyi bir ücret olmaktadır. Eğer iş gören kendisinin hak ettiği iyi bir ücreti aldığına inanıyorsa motivasyonu yüksek olur, aksi halde ise bu durum motivasyonunu ve çalışma tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Motivasyon açısından ücret, insanların bir şeyi yapmalarının nedeninin bir gereksinim karşılamak olduğunu söyleyebiliriz. Ancak, sadece ücret kişinin işinden memnun olmasını sağlamaz. Ücret yönetiminin amaçlarından en önemlisi de çalışanların yaşam koşullarını yükseltilmesidir.

---

<sup>1</sup> A.Ergenç, s. 309

<sup>2</sup> Ateş, s. 278

<sup>3</sup> M. Ereden-Y. Akman, Eğitim Psikolojisi, Ankara, 1995, s. 64

**ii. İşin Özelliği:** İşin sıkıcı ve monoton olmaması çalışanı motive eden önemli bir faktördür. İşletmeler çalışanın sıkılmaması ve işin monotonlaşmaması için rotasyon yapmaktadırlar. Bu sayede çalışanlar üretimin değişik safhalarında çalışarak yaptığı işten sıkılmamakta bu da motivasyonu ve tatmin düzeyini arttırmaktadır. Bireyin tekrara dayalı işlerde çalışması, işinde sıkılmasına yol açacaktır. Sıkıntı hali bireyde depresyon, yalnızlık, mutsuzluk ve dalgınlık gibi psikolojik sorunlara yol açabilmektedir. Çalışanın işini sevmesi onun işini anlamlı bulması ile ilgilidir, bu sayede birey işi ile bütünleşecek ve işinden zevk alacaktır. Ayrıca çalışanın yaptığı iş ile ilgili bilgi ve donanıma sahip olması onda yeterlilik ve yetkinlik hissi uyandıracak ve tatminini arttıracaktır. Aksi halde yaptığı iş ile ilgili yeterli donanıma sahip olmayan çalışan ise işe yabancı olduğu için verimli olamayacak bu durumda motivasyon düşüklüğüne sebep olacaktır.<sup>1</sup>

**iii. Çalışma Koşulları:** Çalışma koşullarının iyi olması motivasyon düzeyini arttıracak kötü olması da düşürecektir. Çalışma koşulları kişinin motivasyonunu etkileyen en önemli faktördür. Kişinin çalıştığı yerin fiziksel şartları, çalışılan yerin temiz olması, yeterli ışıklandırılması, gerekli donanımlara sahip olması bireyin motivasyonunu arttıracaktır. Çalışılan yerde iş kaza riskinin fazla olması ve gerekli önlemlerin alınmaması çalışanda sürekli olarak stres yaratacak ve motivasyonunu düşürecektir. Bu nedenle risk faktörlerinin ortadan kaldırılması ve tedbirlerin alınması önemlidir. Ayrıca çalışma koşulları ile verimlilik arasında oldukça güçlü bir bağlantı vardır.<sup>2</sup>

**iv. Kariyer:** Genel anlamı ile kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer, ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamlarında kullanılmaktadır. Çalışan tatmininde oldukça önemli olan kariyer kişinin iş değiştirmesine sebep olabilmektedir. İşletmeler hem çalışanların motivasyonunu arttırmak hem de gerekli personeli yetiştirmek için kariyer planlaması yaparlar, bu sayede çalışanlar terfi

---

<sup>1</sup>Z., Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, Bursa, 1984, s. 194

<sup>2</sup>G. Ülgen, Eğitim Psikolojisi, İstanbul, 1997, s. 45

olanaklarını görürü ve terfi olabilmeleri için ne yapmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olurlar.

**v. Hiyerarşik Yapı:** Katı hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde çalışan ile yöneticiler arasında olan iletişim oldukça zayıf olup bu durum çalışan ile yönetici arasında mesafe oluşturmaktadır. Asıl olması gereken, mesafenin ne çok uzak nede çok yakın olmasıdır. Mesafenin uzak olması çalışanda yöneticinin kendisi ile ilgilenmediği hissini uyandırabilir, çok yakın mesafe ise yönetici çalışan ilişkisini zedeler.<sup>1</sup>

**v. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler:** İnsanlar zamanlarının büyük bir kesimini iş yerinde geçirmektedirler ve bu nedenle çalışma arkadaşları önemli bir unsurdur. Kişinin çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi onun motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. İşletmeler takım kurarken öncelikle aralarında iyi iletişim kurabilecek kişileri bir araya getirmektedirler. Çünkü aynı zihinsel, duygusal ve sosyal özelliklere sahip olan grupların birbirleri ile olan uyumu daha iyidir, bu durum grup ve grup içerisinde bulunan bireylerinde motivasyonunu arttıracaktır. Aksi halde çalışma arkadaşı ile çatışma yaşayan kişilerin motivasyonu daha az olacaktır.

**vii. İş Güvencesi:** Sürekli olarak işten çıkarılma düşüncesi ve çalışılan işletmenin sürekli işçi çıkarma politikası gütmesi çalışanın motivasyonunda ve tatmininde olumsuzluklara neden olacaktır. Çalışılan organizasyonda iş gören devir oranının az olması çalışanda işletmeye karşı güven hissi uyandıracak ve motivasyonu arttıracaktır. İnsanların devle kurumlarında çalışmayı istemesinin en büyük etkeni iş güvencesidir.

**viii. Örgüt Kültürü:** İşyerinde bir iletişim örüntüsü içerisindeki çalışanlar, olayların hem yaratıcısı hem de aktörüdür. Örgüt kültürü olarak adlandırabileceğimiz bu atmosfer, çalışanların tutumlarını, duygularını, davranışlarını dolayısıyla da performanslarını ve motivasyonlarını etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını, çalışma biçimini, karar alma sürecini, çevre ile ilişkilerini

---

<sup>1</sup> Sabuncuoğlu, s. 99



biçimlendirme ve yönlendirme açısından örgüt kültürü çok önemli bir güce sahiptir ve bu açıdan da örgüt için çok önemlidir.

Örgütsel kültür ile iş motivasyonu arasında güçlü bir ilişki vardır. Etkin bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin çalışanların diğer çalışanlarla ve yöneticileriyle rahat iletişim kurabildikleri, ihtiyaçları olan bilgiye kolayca ulaşabildikleri, fikirlerini paylaşabildikleri, örgütün amaçları ve değerleri hakkında bilgi sahibi oldukları ve benimsedikleri için iş tatmini düzeyleri yüksek olmaktadır.

Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Örgüt kültürü sembollerle, seramonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar.<sup>1</sup>

Sonuç olarak motivasyon, insanı davranışa sevk eden içsel bir güçtür. Motivasyon kavramında bir ihtiyarcın giderilmesi söz konusudur. İhtiyaçların karşılanmaması durumunda bireyde gerilim ortaya çıkar ve bu gerilim dürtüleri harekete geçirir. Bu dürtüler kişiyi belirli amaçlar bulma arayışına sokar. Kişi bu amaçlara ulaştığında kendisini tatmin edecek ve gerilim azalacaktır.

Yukarıdaki açıklamadan yola çıkarak, çalışan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması durumunda bireyin tatmin düzeyi artacak ve birey yüksek motivasyon sayesinde hem kendisi hem de çalıştığı organizasyon için daha da faydalı ve verimli olacaktır. Aksi halde birey ve çalıştığı organizasyon arasında sürekli sorunlar yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Organizasyonların hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmelerinde en önemli unsur kuşkusuz insandır ve bu nedenle organizasyonlar sürekli olarak çalışan motivasyonunu yüksek seviyede tutmaları gerekmektedir. Organizasyonların insan kaynakları departmanı çalışan motivasyonunu ve tatmin

---

<sup>1</sup> ....., <https://nedimkaraduman.wordpress.com/2012/04/30/97/>, (10.01.2015)

düzeşini sürekli yüksek seviyede tutmak için çalışan motivasyonunu arttırıcı yönlere çalışmalar yapmalı ve bunları uygulamalıdır.<sup>1</sup>

## 7. LİDER AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, bilginin yaygınlaşması ve iletişim olanaklarının artması gibi gelişmelerle birlikte daha esnek bir çalışma hayatı oluşmuştur. Bu esnek yapılanma içerisinde rekabet üstünlüğü bilgi ve emek faktörlerine sahip olmakla ölçülmeye başlanmıştır. Örgütün rekabet gücüne sahip olabilmesi için, örgütlerin sahip olduğu emek faktörü örgütün vizyon ve misyonları doğrultusunda yönlendirilmeli ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak için teşvik edilmelidir. Bu noktada lider devreye girer. Lider, örgüt amaçlarına çalışanları yönlendirir ve bu amaçların gerçekleşmesi için çalışanları motive eder.

Lider bireysel olarak grup üyelerinden ihtiyaç duyulan çaba düzeyinin yaratılması ve sürdürülmesinden, amaçlara ulaşma ve grubunda bu amaçlara ulaşabilmesini sağlama yollarında grup üyelerinin çabalarını yönlendirilmesinden, grup üyeleri arasında çabaların eş güdümlenmesinin sağlanmasından ve son olarak da grup üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla grup üyelerinin görevlerinin kolaylaştırılmasından sorumludur. Dünya çapında toplumda, piyasada, müşterilerde ve teknolojiye meydana gelen değişimler örgütleri değerlerini belirlemeye, yeni stratejiler oluşturmaya, varlıklarını devam ettirmenin yeni yollarını öğrenmeye zorlamaktadır. Böylelikle, liderin değişimi etkilemedeki en zorlu sorumluluğu örgüt içerisindeki insanları güncel işe karşı harekete geçirmek olmaktadır. Bununda ötesinde, liderin sorumluluğu grup içerisinde yer alan üyelerin güdü ve ilgilerinin doyurulmasını sağlayacak rol ve fonksiyonların tanımlanmasını sağlamaktır.

Lider ve çalışanlar motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Lider motivasyon aracını kullanarak, kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya

---

<sup>1</sup> Sabuncuoğlu, s. 99

çalışırken, çalışanlar da liderin pozisyon veya faaliyetlerinden etkilenerek motive olurlar.<sup>1</sup>

Liderin başarısı, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır.<sup>2</sup> Bir başka deyişle, liderin başarısı, çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır.<sup>3</sup> Bunu da ancak çalışanları motive ederek gerçekleştirebilir. Bundan dolayı motivasyon, liderin fonksiyonları arasında kilit bir role sahiptir. Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütün ayakta durması ve örgütün rekabet üstünlüğüne sahip olması için lider kendisini ve çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için motive etmelidir. Aksi takdirde iyi motive edilmeyen grup üyeleri, gereken performansı gösteremeyecek, dolayısıyla hedeflenen amaca ulaşamayacaktır.<sup>4</sup>

Lider için çalışanların etkin bir performans sergilemeleri hem kendi hem de örgüt başarısı için gereklidir. Etkin bir performans da etkin bir motivasyon ile gerçekleşebilir. Bundan dolayı, çalışanların performans ve motivasyonu birbirine bağımlı, birbirlerini tamamlayan birer liderlik fonksiyonlarıdır. Bunun da ötesinde, güçlü bir motivasyon hem bireye ihtiyaçlarını karşılama imkanı verecek, hem de onu moral açısından arzulanır noktaya getirecektir.<sup>5</sup> Böylelikle, lider çalışanlarını motive ederek moral ve performansı yüksek çalışanlar oluşturur. Bu da örgüt ve lider başarısını arttıracaktır.

Örgüt içerisinde çalışanlar farklı kişisel özelliklere, yeteneklere, bilgi ve eğitime sahiptir. Lider, tüm bu farklılıkların üstesinden gelerek tüm çalışanların örgüt amaçları lehine çalışmalarını sağlamakla görevlidir. Bunu yaparken de lider hiç bir zaman herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir.<sup>6</sup> Çalışanların farklılıklarının sonucunda farklı ihtiyaçlara sahip olduğunu, bundan dolayı farklı özendirme ve teşviklerin çalışan

---

<sup>1</sup> N. Genç, Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004, s. 241

<sup>2</sup> Koçel, s. 434

<sup>3</sup> R. Türe, Yöneticilik ve Motivasyon, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1993, s. 101

<sup>4</sup> B. Ergezer, Liderlik ve Özellikleri, Ankara, 1995, s. 65

<sup>5</sup> N. Genç, Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin "Astların Motivasyonu" Açısından Değerlendirilmesi, Atatürk Üniversitesi (ATÜ), SBE, YDT, Erzurum, 1990, s. 19

<sup>6</sup> Genç, 2004, s. 241

motivasyonunda etkili olacağını bilincinde olmalıdır. Lider motivasyonun kişisel bir süreç olduğu düşüncesinden hareketle motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıkları göz önünde tutmalıdır.<sup>1</sup> Bununla birlikte, lider ortak ihtiyaçları üst düzeyde tutmakla ve çalışanları ortak ihtiyaçların da kişisel ihtiyaçlar kadar önemli olduğu konusunda ikna etmekle görevlidir. Bir başka deyişle, çalışanların farklı ihtiyaçlarını göz önünde bulundururken, lider ortak ihtiyaçlarında önemli olduğunu unutmamalıdır.

Motivasyon süreci oldukça karmaşık bir süreçtir. Lider çalışanlarını motive ederken sadece örgüt amaçlarına odaklanıp, çalışanların kişisel amaçlarını göz ardı ederse çalışanlarını etkin bir şekilde motive edemez. Bundan dolayı, lider çalışanları motive ederken örgüt amaçları ve kişisel amaçları bütünleştirmelidir. Liderin, amaçları yakalayabilmesi ve başarıyı sağlaması için; önce kendisinin, sonra da örgütte yönettiği diğerlerinin ortak amaçlar doğrultusunda nasıl yönlendirebileceğini bilmesi gerekir.<sup>2</sup>

Lider ve örgüt başarısı için önemli bir konu olan motivasyonun nasıl sağlanacağı, daha yüksek bir motivasyon seviyesini elde etmek için hangi faktörlerin etkili olduğu önemli araştırmaların konusunu oluşturmuş ve motivasyonu açıklamaya çalışan pek çok motivasyon teorileri oluşturulmuştur. Bu teorilerin sonucunda motivasyonu sağlayacak teşvik ve özendirme araçları ortaya konmuş, etkin bir motivasyon için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir.

İnsanları işyerinde motive eden bütün faktörler yakından incelendiğinde, iyi liderliğin bütün bunlarda çok önemli bir rol oynadığı görülür. İster özendirme ve teşvik araçlarının kullanılması olsun, ister motivasyon yöntemlerinin uygulanması olsun lider motivasyon sürecinde merkezi bir noktada yer almaktadır. Başka bir deyişle, lider çalışanlarını motive etmek için özendirme ve teşvik araçlarını kullanarak ya da çalışanların motive edilmesinde çeşitli yöntemleri kullanarak çalışan motivasyonu üzerinde etkiye sahip olabilmektedir.

---

<sup>1</sup> S. Pehlivanlı, İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2002, s. 88

<sup>2</sup> E. Manga, Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2001, s.62

## 8. LİDERLİĞİN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİLERİ

Çalışan motivasyonu ayrılmaz bir şekilde liderliğe bağlıdır. Liderin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi sadece kullandığı özendirme ve teşvik araçları ile gerçekleşmemektedir. Liderin sahip olduğu özellikler, uyguladığı davranış biçimi ve güç kaynakları çalışan motivasyonu üzerinde etkili olabilecektir. Bu çalışmanın amacı da liderin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırılması, liderin sahip olduğu özellikler, uyguladığı davranış biçimleri ve güç kaynaklarının çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler olup olmadığının ortaya konmasıdır.

### 8.1. Liderlik Özelliklerinin Etkisi

Liderin sahip olduğu özellikler liderlik etkinliğini belirleyen faktörler olarak incelenmiş; pek çok liderlik özellikleri ortaya konmuştur. Bu liderlik özelliklerinin lideri diğer grup bireylerinden ayıran faktörler olduğu öne sürülmüş, belirlenen özelliklere sahip bireyin lider olacağı varsayılmıştır. Liderin sahip olduğu liderlik özellikleri şu şekilde gruplandırılabilir:

- "- Fiziksel Özellikler: Boy, ağırlık, genel görünüm, bakışlar ve yaş,
- Bilişsel Özellikler: Zeka, konuşma yeteneği, mesleksel bilgi ve beceri,
- İlişkisel Özellikler: Kendine güven, dışa dönüklük, empati kurabilme, duygularını denetleyebilme, başatlık."<sup>1</sup>

Liderin özellikleri araştırıldıkça daha fazla özellik ortaya konmuştur. Bundan dolayı liderin etkinliğini belirleyen özelliklerin ortaya konması zorlaşmıştır. Bunun da ötesinde, lideri lider yapan faktör olarak belirlenen özelliklere grubun diğer üyelerinin de sahip olabileceği belirlenmiştir. Bunun sonucunda liderlik özelliklerinin bireyi lider yapmak için yeterli olmadığı ortaya konmuştur.

Karizmatik ve dönüşümcü liderliğin önemli hale geldiği günümüzde, özellikler yaklaşımı, durumsallık perspektifinde tekrar canlandırılmıştır. Liderlerin sahip oldukları bazı özelliklerin ya da kişisel karakteristiklerin durumsal bir çerçevede

---

<sup>1</sup> G. İncir, "Motivasyonu Uyarıcı Belli Bir Lider Kişilik Yapısından Yada Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi ?", Verimlilik Dergisi, C.4, S. 2, Ankara, 2001, s. 35

içerisinde araştırılmasına odaklanılmıştır.<sup>1</sup> Yapılan araştırmalarda özellikler; lideri lider yapan tek faktör olarak değil, liderlik için birer ön koşul olarak incelenmiştir. Gerekli özelliklere sahip liderin başarılı olması için belirli hareketlerde bulunması gerekmektedir. Uygun özelliklere sahip olmak, yapılan hareketlerin başarılı olmasını sağlar.

Liderlik, başkalarının işlerini daha etkili biçimde yapmalarını sağlamayı içeren bir roldür. Liderlerin kişilerarası becerilerdeki eksikliği herkesin performansını düşürür, zaman kaybına yol açar, kırgınlık yaratır, motivasyonu ve bağlılığı yıpratır, düşmanlık ve kayıtsızlık oluşturur.<sup>2</sup> Bundan dolayı, liderin etkinliğini belirleyen faktörler arasında liderin sahip olduğu duygusal yeterlilikler oldukça önemlidir. Duygusal yeterliliklerin yararlarını azamiye çıkaran liderler, önderlik ettikleri kişilerin duygularına doğru bir yön verirler.<sup>3</sup> Böylelikle, lider çalışanları kolaylıkla harekete geçirir ve esinlendirir.

Liderin üstlendiği sorumlulukları yerine getirilebilmesi için bir liderde göreve ilişkin bilgi ve becerilerin ve duygusal rollere ilişkin yeteneklerin bir arada bulunması gerektiği açıktır.<sup>4</sup> Bir başka deyişle, liderin liderlik süreci içerisinde çevre, izleyici ve amaç faktörlerinde meydana gelen değişimler karşısında, duruma ayak uydurabilmesi için örgütün kültürü, vizyonu ve misyonunu benimsemiş olması, örgüt faaliyetleri konusunda bilgiye sahip olması ve izleyicileri ile bağ oluşturabilecek yeteneğe sahip olması gerekmektedir.

Liderin çalışanlarını esinlendirip harekete geçirmesi için çalışanları ile olan ilişkisi çok önemlidir. Hedefleri gerçekleştirmek üzere bireyi harekete geçiren şey, duygulardır. Duygular güdü çeşidi şeklinde faaliyet gösterir. Liderin çalışanlarını etkilemesi, çalışanların örgütün amaçlarına kendini adanmasını ve yüksek performans göstermesini sağlaması lider-çalışan arasındaki ilişkiyi belirleyen duygu ve değerlere

---

<sup>1</sup> U. Zel, Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Ankara, 2001, s. 133

<sup>2</sup> D. Goleman, İşbaşında Duygusal Zeka, (Çev. F. Nayır-O. Deniztekin), İstanbul, 1998, s. 44

<sup>3</sup> D. Goleman-R. Boyatzis-A. McKee, Yeni Liderler, (Çev. F. Nayır-O. Deniztekin), İstanbul, 2002, s. 17

<sup>4</sup> İ. Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2004, s. 268

bağlıdır.<sup>1</sup> Bundan dolayı, lider ve çalışan ilişkisi içerisinde duygular ön planda yer almaktadır. Liderin çalışanların duyguları üzerindeki etkisi iş tutumu ve performansı esas olarak değiştirir.

Farkına varılan ve doğru şekilde yönetilen duygular, belirlenen amaçların gerçekleşmesi için motive edici bir etkiye sahip olacaktır. Bununla birlikte, motivasyon bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır.<sup>2</sup> Bundan dolayı, duygular bireyin motivasyonunu belirleyen bir etkiye sahiptir. Başka bir deyişle, duygular motivasyonun tamamlayıcı tarafıdır.

Duyguların etkin bir biçimde kullanıldığı ve yönetildiği lider ve çalışan arasındaki ilişki, liderin çalışanlarını motive etmesini kolaylaştıracaktır. Bundan dolayı liderin sahip olduğu sosyal zeka ve duygusal zeka, liderin çalışanlarını motive etmesinde önemli bir role sahip olabilecektir.

### **8.1.1. Sosyal Zeka**

Bireylerin çalışma hayatında gösterdikleri performans ve bunun sonucunda elde ettikleri başarı ve bireylerin sahip oldukları genel zeka ile ilişkisi pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda, performans ve başarıyı etkileyen en önemli faktörün genel zeka seviyesi olduğu savunulmuştur. Ancak, genel zeka seviyesi yüksek her bireyin çalışma hayatında beklenen performans ve başarıyı göstermemesi, performans ve başarıyı etkileyen başka faktörlerinde incelenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu faktörler arasında incelenen sosyal zeka, sadece bireyin kişisel başarısını arttırmasının yanında çalışma hayatında ilişki içinde olduğu diğer bireylerle olan ilişkisinde de etkilidir. Bundan dolayı, büyük ölçüde duygusal zekaya benzerliği bulunan sosyal zeka, bireyin ilişkilerinde ve başarılı olmasında rol oynamaktadır<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ç. Ulaş, Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir 2002, s. 51.

<sup>2</sup> Ulaş, s. 53

<sup>3</sup> M. A. Arıcıoğlu, "Yönetimsel Başarının Değerlemede Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma", Ak.Ü, İİBFD, C. 4, Antalya, 2002, s. 27

Başkalarını anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlanan sosyal zeka,<sup>1</sup> akademik başarıdan ayrı bir anlam ifade eder ve hayatın pratik yanıyla insanın başa çıkabilme yeteneğini içerir. Sosyalleşme tutumları, sosyal beceriler, empati becerileri, duygusallık ve sosyal kaygılar sosyal zekanın faktörleri arasında sayılmaktadır.

Sosyal zekası yüksek olan kişiler, insanlarla rahat bağlantı kurabilen, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette alevlenebilecek tartışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir. Doğal liderdirler.

Liderin etkinliğini belirleyen, liderin çalışanları ile olan ilişkisidir. Sosyal zekaya sahip lider çalışanlarının ihtiyaç ve güdülerini anlayacak ve bunlar doğrultusunda çalışanları ile olan ilişkisini yönetecektir. Bundan dolayı, sosyal zekaya sahip liderin çalışanları ile olan ilişkisinde başarılı olması beklenmektedir.

Sosyal zekaya sahip lider, çalışanlarının sürekli değişen ihtiyaç ve taleplerine karşı duyarlıdır ve bunların farkındadır. Çalışanların ihtiyaçlarını ve taleplerinin farkında olan lider, çalışanlarını motive ederken bu ihtiyaçların ve taleplerin doyurulmasını sağlayacak, çalışanlarını bu şekilde teşvik etmeye çalışacaktır.

Sosyal zeka faktörleri arasında sayılan empati kavramı, başkasının durumunun ve zihin vaziyetinin kavranışı olarak tanımlanmaktadır.<sup>2</sup> Liderin çalışanlara doğru yolu gösterebilmesi ve çözüm yolunu bulmasına yardımcı olabilmesi, bu yeteneğini kullanmasına bağlıdır.<sup>3</sup> Çalışanların durumunun farkında olan lider, kendisini onların yerine koyabilecek ve çalışanlarını kolaylıkla anlayabilecektir. Böylelikle, lider çalışanlarının belli bir durumda nasıl tepki vereceğini, hangi davranışta bulunacağını sezebilecektir. Bununda ötesinde, lider içinde bulunulan durumda hangi faktörlerin çalışanlar üzerinde etkili olabileceğini tahmin edebilecektir. Bu şekilde, lider değişen durumlarda çalışanı teşvik edecek, onları motive edecek faktörler üzerinde odaklanabilecek ve çalışanları kolaylıkla motive edebilecektir. Bundan dolayı liderin

<sup>1</sup> M. Hançer-A. Tanrısevdi, "Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme", CÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, C. 27, N. 2, 2003, s. 211

<sup>2</sup> Hançer-Tanrısevdi, s. 214

<sup>3</sup> Ö. Yüksel-U. Zel, "Bir Motivasyon Aracı Olarak Yönetim Sürecinde Liderin Rehberlik Uygulaması", Amme İdaresi Dergisi, C. 32, S. 3, Ankara, 1999, s. 162



sahip olduğu empati, liderin etkinliğini belirleyebilecek ve liderin çalışanlarını motive etmede etkili olabilecektir.

Sosyal zekanın bir diğer özelliği de, diğerlerinin duygu ve düşüncelerini anlamaktır. Diğer kişilerin duygularının farkında olan ve onları anyabilen, değerlendirebilen kişiler, karşıdakilerin neyi, nasıl ve niçin hissettiklerini anlar ve onlara karşı duyarlı ve yapıcı olur. İzleyicilerinin duygu ve hislerini anlayan lider, çalışanları ile karşılıklı güvene dayalı bir ilişki geliştirebilir. Böylelikle, sosyal zekaya sahip lider kural ve normların uygulanmasını kolaylaştırmakta; örgüt kültürü, vizyonu ve misyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamakta ve örgüt içerisinde güvenli bir ortam geliştirmektedir. Karşılıklı güvene dayalı bir ilişkide, liderin çalışanları örgüt amaçlarına ulaşmak için motive etmesi kolaylaşabilecektir.

Sosyal zeka, örgütlerde özellikle sorunların çözümünde değişik bakış açılarının anlaşılabilmesi ve bu bakış açılarına göre hareket edilmesine olanak sağlaması açısından önemlidir.<sup>1</sup> Ayrıca, sosyal zekâ kavramı içeriği itibariyle duygusal zeka kavramına bir temel oluşturmuştur.<sup>2</sup>

### **8.1.2. Duygusal Zeka**

Mantiğımız düşünmemizi sağlarken duygularımız nasıl hareket edeceğimizi belirler. Lider olmak da harekete geçmeyi, başkalarını etkilemeyi ve onları da harekete geçirmeyi gerektirir. Bundan dolayı, kişinin kendisini ve çevresini yönetebilmesini kolaylaştıran, duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanabilen duygusal zekâ liderin etkinliğini belirleyen lider özelliği olarak sosyal zekânın yanında artan bir şekilde incelenmeye başlanmıştır.<sup>3</sup>

Bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları doğru şekilde algılayıp, değerlemesi ve ifade etmesi; bu duygular arasında ayırım yapıp, elde ettiği bilgileri düşünce süreçlerinde ve davranışlarında kullanması ile ilgili olan üstün yetenekleri

---

<sup>1</sup> Hañcer-Tanrıverdi, s. 222

<sup>2</sup> U. Çakar-Y. Arbak, "Modern Yaklaşımlar Işığında Değerşen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", DEÜ, SBE Dergisi, C. 6, S. 3, İzmir, 2004, s. 28.

<sup>3</sup> R. Ayhan, "Duygusal Zekâ ve Liderlik", Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler, (Ed. N. Basım-B. Tuner-E. Altay), Ankara, 2004, s. 308

tanımlayan duygusal zekâ kavramı, insanın yaşamdaki başarısını büyük ölçüde belirleyen bir beceriler bütünü olarak ele alınmaktadır.<sup>1</sup> Duygusal zeka, bireyin sadece özel yaşamındaki değil, iş yaşamındaki başarısını da belirlemede geleneksel olarak IQ ile ölçülen zeka kadar önemlidir.<sup>2</sup>

Lider ve çalışanların etkileşimi pek çok duygusal ögeyi içinde barındırmaktadır. Duygusal zekâyâ sahip liderler, bir duygusal zekâ ortamı yaratıp, duygusal zekâ alanındaki yetkinliklerini göstererek ve duygusal zekâyâ sahip bir liderin nasıl olacağı konusunda çevrelerine örnek oluşturarak daha iyi performans elde ederler. Duygusal zekâ yetkinliklerini gösteren liderin işyerinde daha etkili olduğu düşünülür. Duygusal zekâ yetkinliklerinin sonucu olarak, kişinin kendisinden başlayan değer yaratma süreci başkalarını etkileme, değişimi yakalatabilme ve fark yaratma imkânı verir.<sup>3</sup>

Lider pozisyonunda yer alan yönetici sürekli astlarının, müşterilerinin, daha üst düzeydeki yöneticilerinin duygusal talep ve istekleri ile karşı karşıya kalır. Bu duygusal talep ve istekleri fark edebilen, değerlendiren ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilen liderler ancak etkin lider olabilirler. Bundan dolayı, duygusal zekâ, liderin olmazsa olmazıdır. Bir liderdeki belirli duygusal zeka yetkinlikleri, özellikle özgüven, başarı güdüsü, girişkenlik, empati ve takım çalışmasına yatkınlık organizasyonların çalışma ortamı ve performansları üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahiptir.<sup>4</sup> Kendi duygularının farkında olan, onları kontrol edebilen, özdenetime sahip olan lider, çalışanları için model oluşturabilir, böylelikle çalışanların lidere olan güven ve saygıları gelişir.

Duygusal zekâsı yüksek lider kalpleri ile hareket eder ve çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlar.<sup>5</sup> Böylelikle çalışanlarını duygulandıran dürtülerden hareket ederek motive eder, örgüt amaçlarına yönlendirir. Duygusal zekâsı yüksek lider grup içindeki çatışma ve gerilimi değerlendirir, anlar ve yönetir. Bir başka deyişle, çalışanları arasında olumsuz bir ortamın oluşmasına engel olur. Bununda

<sup>1</sup> S. Doğan, Çalışan İlişkileri Yönetimi, İstanbul, 2005, s. 114

<sup>2</sup> F. T. Acar, "Duygusal Zeka ve Liderlik", [http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi\\_12/sayi\\_12\\_04\\_f\\_acar\\_53\\_68.pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_12/sayi_12_04_f_acar_53_68.pdf), (24.03.2013)

<sup>3</sup> Z. Baltaş, İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık, Duygusal Zeka, İstanbul, 2006, s. 54

<sup>4</sup> Barutçugil, s. 284

<sup>5</sup> Doğan, s. 116

ötesinde duygusal zekası yüksek lider, örgütün karşılaştığı tehditler, olaylar ve fırsatlar sürecinde daha fazla bilgi elde etmek için duyguları kullanır ve çalışanları belli bir vizyon etrafında birleştirir. Duygusal zekâsı yüksek lider, olayları kontrol ve etkileme yeteneklerine güvenir ve bunun sonucu olarak da çalışanları teşvik ve motive eder.

Duygusal zekanın boyutları arasında incelenen öz bilinç sayesinde, birey kendi duygularının, zayıf ve güçlü yönlerinin ve güdülerinin farkındadır. Kendi özelliklerinin farkında olan bireyin kendini geliştirmesi daha kolay olabilecektir. Kişi etrafındaki insanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisinin de farkına varacak, olumsuz özelliklerini de olumlu etkiye dönüştürebilecektir.

Duyguların davranışı nasıl etkilediğinin farkında olunması, temel bir duygusal yeterlidir. Her türlü işte yüksek performans gösterebilmek, başkaldıran hisleri yönetebilmek, motivasyonu sürdürebilmek, etraftaki insanların hislerini doğru algılayabilmek ve liderlikle ekip çalışması için önem taşıyan beceriler dahil, iş hayatı ile ilgili sosyal becerileri geliştirebilmek için insanlara yardımcı olan tek şey öz bilinçtir.<sup>1</sup>

Kendi ruh halinin, duygularının ve dürtülerinin farkında olan lider, bunların çalışanları üzerindeki etkisinin de farkında olabilecek, bu etkiyi olumlu şekilde kullanmaya çalışabilecektir. Bunun da ötesinde, zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olan lider, bu yönlerinin çalışanları üzerindeki etkisini bilecek ve en etkili sonucu almak için bu yönlerini geliştirebilecektir. Bundan dolayı, öz bilinç boyutu liderin çalışanları motive etmesini kolaylaştırabilecektir.

Duygusal zekanın ikinci boyutu olarak incelenen özdenetim, bireyin rahatsız edici duygu ve isteklerini denetim altında tutmak şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>2</sup> Kendi duygu ve dürtülerini kontrol altında tutan birey, en kötü durumda bile olumlu tutumunu koruyacak ve durumun daha da kötüleşmesine engel olabilecektir. Değişime açık olan birey, yeni bilgi ve yaklaşımlara da destek verebilecektir.

---

<sup>1</sup> A. Bülbüloğlu, Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması, Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ), SBE, YYLT, Trabzon, 2001, s. 55

<sup>2</sup> İ. Barutçugil, Yöneticinin Yönetimi, İstanbul, 2006, s. 296

Liderin çalışanlara model olması önemlidir. Lider, kendini bir model olarak göstermek suretiyle liderlik yapar; sonuçlandırılacak iş üzerinde, çalışanlarda saf bir gayret ve katılım oluşturmak için ilham kaynağı olur.<sup>1</sup> Bundan dolayı, kendi duygu ve dürtülerini denetim altında tutarak olumlu tutumunu devam ettiren lider, çalışanlara örnek bir model oluşturabilecektir. Ayrıca, lider yaptığı hatalarda hataların sorumluluğunu çalışanlarına yıkmak yerine bu hataların sorumluluğunu üstlenebilecektir. Böylelikle çalışanlar ile lider arasında güvene dayalı bir ilişki oluşabilecektir. Bunun da ötesinde özdenetime sahip bir lider, değişimi destekleyecek, çalışanların yeni fikir ve yaklaşımlarına açık olacak ve onlara destek sağlayabilecektir. Lider, çalışanların yeni fikir ve yaklaşımlarına destek vererek onlara değer verdiğini gösterebilecektir; bu da çalışanların kendilerini önemli hissetmelerine neden olabilecektir. Bunun sonucu olarak da, sadece liderin söz sahibi olduğu tek taraflı bir ilişki değil, her iki tarafında söz hakkına sahip olduğu karşılıklı etkileşimin olduğu bir ilişki gelişebilecektir.

Çalışanlar örnek aldıkları, güven duydukları ve kendilerine değer veren bir lider tarafından kolaylıkla esinlendirilip, örgüt amaçlarına ulaşmak için harekete geçirilebilirler. Burada önemli olan, özdenetim sayesinde liderin çalışanları motive edebileceği güvene dayalı, karşılıklı etkileşimin olduğu, yeniliğe açık bir ilişki gelişmesidir.

Duygusal zekanın bir diğer boyutu olan motivasyon, hedeflere ulaşmak için bireyin arzulu ve istekli bir şekilde çalışmasıdır. İnsanlar, hedefe ulaşma sürecine etki eden duygusal eğilimleri ile motive olurlar.<sup>2</sup> Bu duygusal eğilimlerin farkında olunması ve bunların motive etmek için kullanılması önemlidir.

Liderin sahip olması gereken belki de en önemli özellik motivasyondur. Sadece motivasyon sahibi bir lider başkalarını motive edebilir.<sup>3</sup> Lider, kendisi, örgütü ve çalışanları için hep beklentilerin ötesinde hedefler belirler. Bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak da lidere düşer. Lider bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak için hem kendini hem de çalışanları motive etmelidir.

---

<sup>1</sup> J. Adair, s. 117

<sup>2</sup> Bülbüloğlu, s. 63

<sup>3</sup> Adair, s. 139

İşyerindeki bireyin göstermiş olduğu performans, hissettiği iş tatmini, örgüte olan bağlılığı ve verimliliği bireyin motivasyonu ile yakından ilgilidir. Motive edilmiş bireyin yüksek performans göstermesi, moral seviyesinin yüksek olması, yüksek bir verimliliğe sahip olması ve örgüte bağlı olması beklenmektedir. Hem çalışanın hem de örgütün başarısı için motivasyon göz ardı edilemeyecek bir değere sahiptir. Bundan dolayı, çalışanları motive edecek güdülerin lider tarafından bilinmesi gerekir. Bu surette lider çalışanları ile ilişkisine önem vermelidir. Bu ilişki sayesinde liderin çalışanları nelerin motive edeceğini, hangi ihtiyaçları gösterdiklerini ve bu ihtiyaçların hangi teşvik araçları ile tatmin edilebileceğini öğrenmesi kolaylaşabilecektir.

Lider, örgütün duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan bütün bir grubu o yöne çekebilir. Bundan dolayı, liderin çalışanlarını motive etmesi ne kadar önemliyse, kendi motivasyonu da o derece önemlidir. Kendi kendini motive edemeyen bir liderin, çalışanları motive etmesi beklenemez. Yüksek motivasyon seviyesine sahip lider, başarısızlıklara karşısında pes etmez. Başarısızlıklarından ders alarak, hataları tekrarlamaz. En olumsuz durumda bile liderin pes etmemesi, çalışanları üzerinde olumlu etkiye sahip olabilecektir. Yüksek motivasyon seviyesine sahip lider çalışanlarını kolaylıkla motive edebilecektir.

Duygusal zekanın bir diğer boyutu empatidir. Başkalarının duygu ve düşüncelerini onların gözüyle görmek, bireyi karşısındaki insana yakınlaştırır. Karşılıklı anlayış, bireyler arasındaki iletişimi kolaylaştırabilecektir. Empatiye sahip lider, çalışanların duygu ve düşüncelerini anlayacak ve çalışanlara bu duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket edecektir. Bu da lider ve çalışanlar arasında uyumlu bir ilişkiye neden olabilecektir. Uyumlu bir ilişki liderin ve çalışanların daha yüksek bir performans sergilemesini sağlayabilecektir.

Çalışanların duygularının farkında olan ve çalışanlara duyguları doğrultusunda davranan lider, çalışanlara kendilerine daha önemli hissettirebilecektir. Kendilerini daha önemli hisseden çalışanlar, hem lidere hem örgüte karşı yüksek bir bağlılık sergileyeceklerdir. Bu da çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Çalışanlar ile empati sayesinde yüksek bir iletişim seviyesine sahip olan lider, çalışanların gelişim ihtiyaçlarının farkına varacak ve bunları geliştirmek için çalışanlara destek olacaktır. Böylelikle çalışanlar daha etkin olacaklardır; ki, bu da örgüt başarısını arttırabilecek bir avantaj olacaktır.

Yüksek empatiye sahip lider, çalışanlar ile aralarındaki güçlü iletişim sayesinde onları daha kolay şekilde teşvik ve motive edebilecektir. Bundan dolayı, liderin sahip olduğu empati liderin çalışanları üzerindeki etkisini arttırabilecek ve lideri daha etkin hale getirebilecektir.

Duygusal zekanın son boyutu sosyal becerilerdir. Sosyal beceriler, bireyin diğer insanlarla kolay iletişim kurmasını kolaylaştırır. Sosyal becerileri olan birey, etkili ikna taktikleri kullanır, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlar, etrafındaki insanlara ilham verir ve onlara yol gösterir, ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışır ve değişimi destekler. Sosyal beceriler, liderin duygusal zekasını çalıştırmasını sağlar.

Sosyal beceriler, diğer duygusal zeka boyutlarının tamamlayıcısı niteliğindedir. Bundan dolayı, sosyal beceriler lider için göz ardı edilemez bir özelliktir. Sosyal becerileri sayesinde lider çalışanları ile kolay iletişim kurabilecek, onları etkili şekilde ikna edebilecek, örgüt içerisinde meydana gelecek çatışmaları en uygun şekilde çözümlenebilecek, ekip çalışmasını teşvik edebilecek, çalışanlara başarı için örnek oluşturabilecek ve rekabetin giderek arttığı bir ortamda rekabet üstünlüğü için değişimi destekleyebilecektir. Bununda ötesinde, çalışanlar bir liderin mevcudiyeti için olmazsa olmaz faktörlerden biridir. Mevcudiyetinin çalışanlara bağlı olduğu bir durumda, liderin çalışanlarla ilişki kurmama gibi bir durumu söz konusu olamaz.

Sosyal becerilere sahip lider, çalışanlar ile olumlu bir iletişim geliştirir. Lider gerekli değişim hakkında iletişim kurar, amaçları gerçeğe dönüştürür, kararları destekleyici hareketlerde bulunur. Bundan dolayı, liderlik iletişimi çok önemlidir.

Bu iletişim iki yönlüdür. Lider çalışanları dinler ve kendi mesajlarını iletir. Liderin çalışanı ile arasında etkili bir iletişim geliştirmesi, hem liderin hem de

çalışanın inanılır olması ile yakından ilişkidir. Bundan dolayı, iletişimin etkili olmasında inanılabilirlik çok önemlidir.<sup>1</sup>

Lider ile olan ilişkisinde önemli bir etkiye sahip olduğunun bilincinde olan çalışanlar, kendini lidere daha yakın hisseder. Bundan dolayı, liderin çalışanlar üzerindeki etkisi daha fazladır. Bu etkinin sayesinde lider çalışanları daha kolay bir şekilde motive edebilecektir. Bununda ötesinde, iletişim ve işbirliği becerisi yüksek lider ve çalışanların, örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir.<sup>2</sup>

## **8.2. Liderlik Güç Kaynaklarının Etkisi**

Başkalarını etkileyip, örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu güç sahibi olmaktan geçer. Güç, birine bir şey yaptırma, bir şey isteme ya da bir şeyin nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir.<sup>3</sup> Diğer bir tanıma göre güç, bir kişinin başkalarını istediği yönde davranışa yönetebilme yeteneğidir. Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir.<sup>4</sup>

Gücün iki farklı boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut, işlerin tamamlanması, faaliyete geçme, bir araya gelme şeklindeki olumlu durumları içermektedir. Bu yaklaşıma göre 'güç', insan ilişkilerinin, özellikle birbirine bağımlı faaliyetlerin var olduğu gruplar da ve belli bir amaç doğrultusunda ilişkilerin bütünleştirildiği her durumda ve konumda, başka bir deyişle örgütlerde var olan, söz edilen ve istenen bir olgudur.<sup>5</sup> İkinci boyut ise, diğerlerine hükmetme, onlardan üstün olma, davranışlarını kontrol etme ve istediklerini yaptırma gibi olumsuz durumları içermektedir. Birinci boyutun aksine, ikinci boyut çerçevesinde ele alınan güç istenmeyen bir olgu olarak kabul edilmektedir.

Güç ve yetki kavramları birbirleri yerine kullanılan, buna rağmen temelinde birbirinden farklı kavramlardır. Güç, bir olayı uygulamaya koyma, kabul ettirebilme

---

<sup>1</sup> H. Gürgeç, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s. 197

<sup>2</sup> A. Ural, "Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu", DEÜ, SBE Dergisi, C. 3, S. 2, 2001, s. 212

<sup>3</sup> Genç, 2004, s. 143

<sup>4</sup> Doğan, s. 80

<sup>5</sup> İ. Artan, "Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları", Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, (Ed. Z. Aycan), Ankara, 2000, s. 283

veya ödüllendirebilme yeteneğidir.<sup>1</sup> Güç sahibi olmak için lider ya da yönetici olmaya gerek yoktur. Herhangi bir pozisyonda bulunan birey güç sahibi olabilir. Ancak, yetkiye sahip olması için bir bireyin belli bir pozisyonda bulunması gerekmektedir. Başka bir deyişle, güç kişisel özelliklerden kaynaklanabilirken, yetki belli bir pozisyondan kaynaklanabilir.

Liderlik, liderin çalışanları belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek ve etkilemek için gücünü kullandığı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde liderin mevcudiyeti çalışanlara bağlıdır; ancak liderin devamlılığını sağlayan liderin gücüdür. Güç, liderin başkalarını etkilemedeki potansiyel kapasitesidir. Lider güce sahip olmadan çalışanları etkileyemez. Bundan dolayı, güç liderlik için oldukça önemli olan ikili bir ilişkidir. Gücü uygulayan lider ve bunu kabul eden çalışanlar olmadığı sürece, bir güç ilişkisinden ve sonuç olarak da liderlikten bahsetmek zordur.

Gücün sonuç sağlaması yani etki yaratması için başkaları tarafından kabullenilmesi gereklidir.<sup>2</sup> Dolayısıyla, liderin sahip olduğu gücün etkili olması çalışanların bu gücü kabul etmesine bağlıdır. Çalışanlar tarafından kabul görmeyen bir gücün sadece liderin etkinliğini değil liderin mevcudiyetini de olumsuz etkileyeceği açıktır.

Güç kullanımına karşı tepkiler liderin kullandığı güç kaynağına ve bunu nasıl kullandığına bağlıdır. Güç kullanımına karşı en belirgin tepkiler, bağlılık, itaat ve karşı gelmedir. Bağlılık çalışanların etkileme sürecini iyi karşıladıklarında ve bunu mantıklı ve yasal olarak kabul ettiklerinde oluşur. Çalışanlar lidere inanırlar ve onun düşüncelerine tamamıyla bağlıdır. İtaat durumunda ise, çalışanlar etkileme sürecini kabul etmelerine rağmen, emirleri yerine getirmede kişisel bir kabullenme ya da derin bir bağlılık yoktur. Çalışanlar sadece buna mecbur oldukları için lideri takip ederler. En son tepki ise, karşı gelmedir. Bu durumda, çalışanlar etkileme sürecini kabul etmedikleri gibi, bu sürece karşı direnirler. Çalışanların liderin sahip olduğu güce karşı gösterdikleri tepkiler bu gücü olumlu ya da olumsuz olarak etkileyecektir. Bundan dolayı liderin, çalışanların sahip olduğu gücü benimsemelerini sağlaması

---

<sup>1</sup> K. Çelik, "Örgütsel Kontrol", Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, (Ed. C. Elma-K. Demir), Ankara, 2003, s. 64

<sup>2</sup> Manga, s. 45



gerekmektedir. Çalışanlar ne kadar lidere bağlı olursa, liderin sahip olduğu güç de o oranda artacak ve lider etkin olacaktır.

Lider, liderlik süreci içerisinde çalışanları belirlenen örgüt hedeflerine güç aracılığıyla esinlendirir, yönlendirir ve teşvik eder. Ayrıca, lider elindeki güç sayesinde çalışanların ürettiği sonuçları kontrol edebilmektedir.<sup>1</sup> Liderin kullandığı güç kaynakları hem örgütün, hem liderin, hem de çalışanların başarısı için göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir. Daha öncede belirtildiği üzere, gücün yeteri etkiye sahip olması için çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kabul görmesi gereklidir. Gücü çalışanlar tarafından kabul gören bir liderin, çalışanları belirlenen amaçlara yönlendirmesi ve çalışanların amaçlara ulaşmasını sağlaması gücü kabul görmeyen bir lidere göre daha kolaydır. Bir başka deyişle, kabul görmüş bir güce sahip lider, çalışanları motive etmek için bu gücünü kullanabilecektir. Bundan dolayı, liderin sahip olduğu güç çalışan motivasyonu üzerinde etkiye sahip olabilecektir.

Liderin sahip olduğu güç; liderin bulunduğu konum, liderin sahip olduğu ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi gibi örgütsel kaynaklı olabileceği gibi liderin kendisinin sahip olduğu uzmanlık ve karizma gibi kişisel kaynaklı da olabilir. Gücün kaynaklarına göre liderin sahip olduğu güç; biçimsel, ödüllendirme, cezalandırma, uzmanlık ve karizmatik güç şeklinde sınıflandırılabilir. Bütün güç kaynakları, liderin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve örgütsel yaşamın sürmesi açısından kritik önem taşır. Moral, motivasyon, iş tatmini, sorun çözme ve karar alma ve takım çalışması gibi birçok yönetim konusu güç ile doğrudan bağlantılıdır.<sup>2</sup> Liderin gücü elde etme biçimleri ve sorunları çözmek için kullanma tarzları, yönetimin etkinliğini ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını doğrudan etkileyen bir konudur.<sup>3</sup>

Liderin tek bir güç kaynağını kullanması, çalışanlar üzerinde kısa vadede gereken etkiyi gösterse bile uzun vadede gösteremeyecektir. Bundan dolayı, lider çalışanları üzerinde çeşitli güç kaynaklarına birden sahip olmalıdır. Bir başka deyişle, etkin bir lider her bir güç kaynağına yeterli seviyede sahip olmayı ve sahip olduğu bu güçleri yararlı bir şekilde kullanmayı sağlamalıdır. Böylelikle bazı

---

<sup>1</sup> M. D. Aydın, Liderlik ve Liderlik Zekası: Uygulamalı Bir Çalışma, HÜ, SBE, YDT, Ankara, 2001, s. 12

<sup>2</sup> Barutçugil, s. 301

<sup>3</sup> İ. Barutçugil, Yöneticinin Yönetimi, İstanbul, 2006, s. 211

durumlarda yetersiz kalan güç kaynağının yerine diğer güç kaynağını kullanabilir. Bu da liderin mevcudiyetinin ve etkinliğinin devamını sağlar.

Liderin sahip olduğu gücün kaynağı değiştikçe, çalışanların bu güce göstereceği tepki de değişecektir. Ödüllendirme, cezalandırma, biçimsel güç gibi örgütsel güç kaynaklarına karşı çalışanların daha çok itaat ederek ve karşı koyarak tepki vermeleri beklenirken, uzmanlık ve karizmatik gibi kişisel güç kaynaklarına çalışanların öncelikle bağlılık ve daha sonra itaat göstermeleri beklenecektir. Dolayısıyla, liderin güç kaynağı değiştikçe, çalışanları üzerindeki etkisi ve sonuç olarak çalışan motivasyonu değişebilecektir. Ayrıca, liderin gücü kullanabilme yetenekleri ve tarzları, çalışan motivasyonunu ve yetkinliklerini geliştirip zenginleştirebileceği gibi bitip tükenmesine de neden olabilir.<sup>1</sup> Bundan dolayı, liderin sahip olduğu güç kaynakları çalışan motivasyonu üzerinde etkili olabilecektir.

### **8.2.1. Biçimsel Güç**

Biçimsel güç kişisel özelliklere dayanmaz. Aksine, biçimsel güç, pozisyona dayalıdır ve insanların bir diğer kişinin kendilerini etkilemek için yasal hakkı olduğuna inanmalarından ortaya çıkar. Biçimsel güce neden olan pozisyonda yer aldığı sürece, birey bu gücünü kullanabilecektir. Pozisyondan ayrıldığı andan itibaren bireyin böyle bir gücü olmayacaktır.

Liderlik bulunulan pozisyondan kaynaklanmayan bir süreçtir. Liderlik, liderin çalışanları etkilemesi ve bu etkilemenin de çalışanlar tarafından benimsendiği bir süreçtir. Bir bakıma, lideri lider yapan pozisyon değil çalışanların takdiridir. Bundan dolayı pozisyona dayalı bir güç olmasından dolayı biçimsel güç, liderden çok yöneticinin başvurduğu bir güçtür. Bununla birlikte, çalışanların kendi davranışlarını etkileme hakkını kişiye yüklediği bir güç kaynağı olmasından dolayı, lider biçimsel güce rahatlıkla sahip olabilecektir.

Biçimsel güç kullanımı karşısında, çalışanlar kendini bu güce uymak zorunda hisseder. Bu zorunluluğun çeşitli sebepleri olabilir. Bu sebepler arasında kültürel değerler ve örgüt ilke ve yöntemlerinin benimsenmesi yer alabilir. Bu gibi

---

<sup>1</sup> Barutçugil, 2004, s. 300

nedenlerle, çalışanlar belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir.<sup>1</sup>

Biçimsel gücü kullanarak, çalışanları etkilemek isteyen lider bu güce sahip olduğu süre boyunca çalışanları etkileyebilecek ve onları motive edebilecektir. Biçimsel gücü oluşturan pozisyonun ortadan kalkması durumunda lider çalışanlar üzerinde daha fazla etkileme hakkına sahip olamayacak ve onları motive edemeyecektir. Bundan dolayı, liderin çalışanları etkilemesi ve motive etmesi pozisyon sürecine bağlıdır ki bu da lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumsuz etkileyebilecektir. Bununla birlikte, biçimsel güç kullanma hakkı çalışanlar tarafından lidere verildiği için, liderin çalışanların davranışlarını etkilemesi ve onları motive etmesi daha kolay olacaktır.

### **8.2.2. Ödüllendirme Gücü**

Ödüllendirme gücü, ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür; çalışanların liderin isteklerine ödül alma, gururlandırılma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisiyle uymalarını ifade eder.<sup>2</sup> Ödüllendirme gücü, genellikle biçimsel gücü desteklemek için kullanılır.

Çalışanlar kullanılan ödülleri takdir ettikleri sürece, liderin emir, istek ve talimatlarına uyacaktır. Çalışanları heyecanlandırmayan, onlar için herhangi bir değer ifade etmeyen ödüllerin kullanılması istenen sonucu doğurmayacaktır. Bundan dolayı lider, hangi ödüllerin çalışanlar için önemli olacağını ve çalışanların hangi ödüllere cevap vereceğini bilmesi gerekmektedir. Ancak, çalışanları tanıyan, onların takdir ettiği ödülleri kullanan lider, çalışanlar üzerinde ödüllendirme gücünü kullanacaktır. Aksi takdirde, liderin ödüllendirme gücünün çalışanlar üzerinde etkisi olmayacaktır. Bir başka deyişle, liderin kullandığı ödüller çalışanlar için ne kadar değerliyse, liderin ödüllendirme gücü de o kadar etkili olacaktır. Ayrıca ödüller, davranışın ardından ne kadar çabuk verilirse, o kadar etkili olurlar.

Çalışanları belirlenen hedeflere yönlendirmek ve hareketlerini bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak şekilde etkilemek için kullanılan ödüller maddi ve

---

<sup>1</sup> Koçel, s. 386

<sup>2</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, s.319

manevi olabilir. Bu ödüller, nakit ödüller, kâra katılma, sosyal hak ve olanaklar sağlama, yetkilendirme, yönetime katılma, takdir, insiyatif verme ve terfi şeklinde olabilir. Çalışanların duygu ve düşünceleri birbirinden farklı olabilmektedir. Bu durumda da bir çalışanı harekete geçiren ve motive eden bir ödül bir başka çalışan için aynı değere sahip olmayabilir ve çalışanı motive etmez. Bundan dolayıdır ki liderin çalışanları etkilemek için kullandığı ödüller ne kadar çok olursa çalışanlar üzerindeki etkisi de o kadar etkin olacaktır.

Liderin ödüllendirme gücünü kullanırken dikkat etmesi gereken bir diğer nokta ise, çalışanları ödüllendirirken eşit davranması gerektiğidir. Eğer çalışanlar aynı davranışta bulunmalarına rağmen farklı şekillerde ödüllendirildiklerini ve bu farklılığın da aralarında eşitsizliğe neden olduğunu düşünürlerse, çalışanlar ödüllendirme gücüne sahip lidere itaat ya da bağlılık göstermek yerine ona karşı tavır alacaklardır. Bu da liderin çalışanlar üzerindeki gücünü olumsuz etkileyecek ve sonuç olarak da liderin mevcudiyetinin bile sorgulandığı bir durum ortaya çıkacaktır.

Çalışanları tanıyan, onların hangi ödüllere değer verdiğini bilen, geniş bir ödül verme yetkisine sahip ve çalışanları ödüllendirirken çalışanlar arasında eşitliği göz önünde bulunduran bir lider etkin bir ödüllendirme gücüne sahip olabilecektir. Çalışanlar lidere karşı itaatten de öte bağlılık hissedecektir. Etkin bir ödüllendirme gücüne sahip bir lider çalışanları teşvik edebilir ve onları örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde hareket etmeye motive edebilir. Bir başka deyişle, doğru ve bilinçli bir şekilde kullanılan ödüllendirme gücü, liderin çalışanlar üzerindeki etkisini arttıracaktır.

### **8.2.3. Cezalandırma Gücü**

Cezalandırma gücü, ödüllendirme gücünün zıddıdır, cezalandırabilme gücüdür. Cezalandırma gücü korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey güç kaynağıdır.<sup>1</sup> Cezalandırma gücü, lider tarafından uygulanabilecek potansiyel cezaları içermektedir.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Koçel, s. 386

<sup>2</sup> Ç. Ünüsan, "Günümüz İşletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi", Anadolu Üniversitesi (An.Ü), İİBFD, C. 13, S. 1-2, 1997, s. 85

Cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü gibi örgütsel kaynaklıdır, kişisel özelliklere dayanmaz. Ödüllendirme gücünde olduğu gibi, ama bu sefer örgütün kendine sağladığı cezalarla lider cezalandırma gücünü kullanarak çalışanların istenmeyen davranışlarının tekrarlanmamasına çalışır. Ancak, ödüllendirme gücü çoğu zaman çalışanlar tarafından itaat ve bağlılık ile karşılanırken, cezalandırma gücü çalışanlar tarafından tepki ile karşılanır. Çalışanlar kasten talimatları yerine getirmekten kaçınmayı denerler ya da emirlere itaat etmemeye çalışırlar. Öyle ki cezalandırma gücünün kullanımı çalışanların işe soğumasına ve hatta işi bırakmalarına neden olabilir. Bundan dolayı, lider cezalandırma gücünü kullanırken son derece dikkatli olmalıdır. Aksi takdirde, lider ve çalışanlar arasındaki ilişki olumsuz etkilenmekle kalmayacak, çalışanların örgüte karşı tavrında da olumsuzluklar gözlenebilecektir. Bu yüzden, lider cezalandırma gücünü tek başına kullanmamalı ve cezalandırma gücüne en son çare olarak başvurmalıdır. Bununda ötesinde, cezalandırma gücünü kullanan lider, çalışanların uygun şekilde davranmasını sağlamak için, çalışanlar üzerinde gözetim sağlamaya hazır olmalıdır.

İstenmeyen bir davranışın bir daha tekrarlanmaması için cezaya başvurulur. Liderin cezalandırma gücünü kullanırken uygulayacağı bu cezalar, sözlü uyarıdan ücret veya çalışma saatlerinde azaltmaya ya da işten çıkarmaya kadar değişebilir. Ancak, bu cezaların uygulanması, istenmeyen davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla birlikte, gerçekte istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlayamaz<sup>1</sup>. Bu yüzden cezalar, çalışanlara istenmeyen davranışı göstermesine rağmen arzu edilen davranışın ne olduğunu göstermediği için ne çalışanlar ne de lider başarılı olabilir. Bununla birlikte, çalışanlar bu cezaların kendilerine uygulanma ihtimalini bildikleri ve bu cezalardan çekindikleri için, istenmeyen davranışta bulunmama eğiliminde olabileceklerdir.

Cezalandırma gücü, korkuya dayanır. Anlık etkisine rağmen, korku uzun vadede arzu edilenin tersine sonuç verir. Çalışanın performansını, verimliliğini ve moralini olumsuz şekilde etkileyebilir. Bununda ötesinde çalışanlar, cezalandırma gücüne sahip olan ve bunu kullanan liderden korkacaklardır. Korktukları için liderin emir ve talimatlarına uyabileceklerdir, bu da liderin çalışanlar üzerindeki etkisini

---

<sup>1</sup> F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004, s. 360

olumsuz etkileyebilecektir. Çalışanlar korktukları bir lidere saygı duymazlar ya da kendilerini ona karşı bağlı hissetmezler. Bu da çalışanların liderin mevcudiyetini sorgulamalarına neden olabilecektir.

Lider, çalışanların duygu ve düşüncelerine hitap ederek onları harekete geçirir ve motive eder. Aralarındaki ilişkinin korkuya dayalı olduğu bir lider çalışan ilişkisinde, liderin çalışanları kolaylıkla motive etmesi ya da harekete geçirmesi beklenmemelidir. Bununla birlikte, lider cezalandırma gücüne en son çare olarak başvurur ve bu yetkisini kullanırken davranış ve ceza arasında dengeyi gözetirse, çalışanları kolaylıkla etkileyebilecek ve motive edebilecektir.

#### **8.2.4. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu özel bilgi, yetenek ve uzmanlığa dayanır. Biçimsel güç, ödüllendirme ve ceza gücü örgütsel kaynaklı iken, uzmanlık gücü kişisel özellik kaynaklıdır. Liderin uzmanlık gücüne sahip olup olmadığını, liderin sahip olduğu bilgi ve yetenekler belirler.

Lider teknik, yönetim veya kişisel konularda uzmanlığa sahip olabilir. Ancak, bu uzmanlığın bir başkası tarafından doldurulması ne kadar zor olursa, liderin sahip olduğu uzmanlık gücü de o kadar etkin olacaktır. Bir başka deyişle, liderin sahip olduğu uzmanlık ne kadar önemli olursa ve ne kadar az kişi bu uzmanlığa ulaşabilirse liderin sahip olduğu uzmanlık gücü de o kadar fazladır. Bir örgütte lider, özgün bir uzmanlığa sahip ve bu uzmanlık karar almak için önemli ise, bu liderin uzmanlık gücünün olduğu söylenebilir.<sup>1</sup>

Uzmanlık gücünün esası, liderin hiyerarşik yapısına bağlı olarak değişebilecektir. Orta düzey liderler, genellikle astlarının yürüttüğü işle ilgili teknik bilgiye sahip olarak uzmanlık gücünü elinde bulundururlar. Üst düzey liderlerin uzmanlık gücü, teknik bilgiye sahip olmalarına dayanmaktan çok karar alma ve planlamadaki yetenek ve insan ilişkilerindeki becerilerine dayanmaktadır.

Liderin uzmanlık gücünü devam ettirebilmesi için, meydana gelen değişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Meydana gelen son değişimlerden

---

<sup>1</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, s. 320

habersiz olan, kendini son teknolojik yeniliklere adapte edemeyen bir liderin uzmanlık gücünü devam ettirmesi beklenmemelidir.

Liderin uzmanlık gücüne sahip olması her ne kadar liderin bilgi, yetenek ve uzmanlığına bağlı ise de, çalışanların bu bilgi, yetenek ve uzmanlığı algılamasına da bağlıdır. Çalışanlar liderin sahip olduğu bilgi, yetenek ve uzmanlığı değerli buluyorsa, lider uzmanlık gücüne sahip olabilecektir. Bunun da ötesinde, uzmanlık gücü, liderin bilgi ve tecrübesine bağlı olduğu kadar, çalışanların liderin bilgisine güvenme derecesine de bağlıdır.<sup>1</sup> Bir başka deyişle, liderin sahip olduğu bilgi, yetenek, tecrübe ve uzmanlık çalışanlar tarafından ne kadar değerli olarak kabul edilir ve çalışanlar bunlara ne kadar güvenirse, liderin uzmanlık gücü o kadar etkili olacaktır.

Çalışanlar uzmanlık gücüne sahip lidere karşı kendilerini bağlı hissederler ve liderin duygu ve düşünceleri çalışanların hareketlerinin temel belirleyicisi durumundadır. Bundan dolayı, önemli ve zor ulaşılabılır bilgi ve yeteneğe sahip olan ve bu bilgi ve yeteneklerini en son yeniliklerle geliştiren bir lider çalışanları daha kolay bir şekilde motive edebilir. Ayrıca, çalışanlar bilgi ve tecrübesine değer verdikleri ve güvendikleri bir liderin emir ve talimatlarına uyacak ve tavsiyelerini göz önünde bulunduracaktır. Bundan dolayı, kabul gören ve saygı duyulan bir uzmanlık gücüne sahip lider, çalışanları kolaylıkla motive edebilecektir.

### **8.2.5. Karizmatik Güç**

Karizmatik güç liderin kişiliğinden kaynaklanır. Liderin kişiliğinin çalışanlara ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelidir.<sup>2</sup> Liderin sahip olduğu karizma, karizmatik gücün belirtisidir. Lider karizmatik güce, çalışanlara örnek olduğu için sahip olur.

Uzmanlık gücünde olduğu gibi, karizmatik güçte de belirleyici faktör, örgütsel kaynaklar değil, kişinin kendisidir. Örgütsel yaşamın nesnel yönlerine dayalı ve görece sabit olan biçimsel, ödüllendirme ve cezalandırma gücü ile

---

<sup>1</sup> Çelik, s. 69

<sup>2</sup> Koçel, s. 387

karşılaştırıldığında karizmatik güç, daha soyuttur; özdeşleşme, örnek alma ve karizmaya dayalıdır<sup>1</sup>.

Liderin karizmaya sahip olması, lideri çalışanlar için çekici hale getirecektir. Liderin çalışanlar için çekici olması, çalışanları kendilerini lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir<sup>2</sup>. Ayrıca karizmatik güç, çalışanların saygı ve hayranlığını hak eden liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanır, öyle ki çalışanlar lidere benzemeye çalışır. Karizmatik güce sahip lider, çalışanlar için bir örnek oluşturur.

Çalışanlar için liderin takdir ve beğenisini kazanmak oldukça önemlidir. Bundan dolayı, karizmatik güce sahip bir lider izleyicileri üzerinde oldukça kuvvetli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar lidere bağlıdır, liderin bakış açısını paylaşırlar ve büyük bir şevkle liderin talimatlarını yerine getirmeye çalışırlar. Böylelikle liderin çalışanları harekete geçirmesi ve motive etmesi kolaylaşabilecektir.

Karizmatik güce sahip liderde dikkat edilmesi gerekli nokta, liderin ahlakıdır. Karizmatik güce sahip liderin çalışanları üzerindeki üstün etkilerini, kendi amaçları için kullanmaları onları ahlak dışı liderler yaparlar. Ahlaklı ve ahlak dışı karizmatik liderler, kullandıkları güç, vizyon oluşturmaları, çalışanlarla iletişimi, çalışanları teşviklendirmesi ve geliştirmesi ve ahlaki standartları ile ayrılırlar. Karizmatik gücü kendi çıkarları için kullanan lider, çalışanların güvenini kaybedebilecektir ve bu da liderin hem karizmatik gücünü hem de mevcudiyetini tehlikeye sokabilecektir. Bundan dolayı, karizmatik güce sahip liderin, çalışanları üzerinde bu gücünü kullanırken dikkatli olması gerekmektedir.

Örgütte değişikliklerin sağlanması için çalışanlar tarafından takdir edilen, örnek alınan, saygı duyulan ve karizmatik güce sahip bir liderin varlığı gerekmektedir. Karizmatik bir güce sahip olmayan bir liderin çalışanları büyük bir değişimin peşinden sürüklemesi oldukça zordur. Ancak, karizmatik güce sahip lider sayesinde çalışanlar değişim için motive olabilirler. Bundan dolayı, karizmatik güce

---

<sup>1</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, s. 319

<sup>2</sup> Koçel, s. 387



sahip lider örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün değişimi için çalışanları kolaylıkla motive edebilir.

Bu beş güç kaynağı bağımsız değildir. Çalışanlar, bir bölümün başındaki (biçimsel güç), kendilerini teşvik etme (ödüllendirme gücü) ve sınırlandırma (cezalandırma gücü) yasal yetkisine sahip, belli bir konuda uzman olan (uzmanlık gücü) ve hayran oldukları (karizmatik güç) liderin ricasını yerine getirirler. Liderin etkin olması için her bir güç kaynağına belli oranda sahip olması gerekir. Kabul görmüş güç kaynaklarına sahip olan ve bunları etkin bir şekilde kullanan lider çalışan motivasyonu üzerinde etkiye sahip olabilecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

#### 1. ARAŞTIRMA KONUSU KURUMLARA İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER

##### 1.1. Tarihçe ve Fiziki Kapasite

###### 1.1.1. Konya Numune Hastanesi

Sağlık Bakanlığı tarafından hastane rolleri ve gruplandırılması yapılmış olup hastane gruplandırılmasında Konya Numune Hastanesi'nin rolü A- II'dir. Yatak kapasitesi 600'dür. A- II grubu hastaneler şu şekilde tanımlanmıştır: "Bölge sağlık merkezi statüsündeki illerde veya bu merkezlere bağlı illerde faaliyet gösteren, eğitim-araştırma statüsü bulunmayan ve aşağıdaki kriterlere uygun olan genel hastaneler, A-II Grubu Hastaneler olarak adlandırılır."<sup>1</sup>

Konya Numune Hastanesi ile ilgili olarak kurumun internet sitesinde hastanenin tarihçesi ve fiziki kapasitesi ile ilgili şu bilgilere yer verilmektedir: "Yakın tarihte İl Özel İdaresi'ne bağlı Gureba Hastanesi olarak adlandırılan kuruluşlar bilinmektedir. 1915 yılında kurulmuş olan Konya Gureba Hastanesi, hali hazırdaki Konya Numune Hastanesi'nin temelini teşkil etmektedir. Hastane bu gün Mümtaz Kuru Verem Savaş Dispanseri'nin bulunduğu yerde, ahşap bir barakada 10 (on) yatak kapasitesi ile açılmış ve başhekimliğe Dr. Rıfki Tuygan atanmıştır. Emraz-ı Cildiye olarak bilinen bu hastane, 1920 yılında (Halen Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Kliniği olarak kullanımda olan E blok) yapılan ek bina ile kapasitesi genişletilerek Emraz-ı Cildiye ve Emraz-ı Akliye servislerinin bulunduğu Memleket Hastanesi adını almıştır. Bir kısım tarihi belgeler o dönemde Almanya'dan gelen farklı branşlarda hekimlerin, bu hastanede hizmet vermelerinin sağlandığını ortaya koymaktadır.

Mevcut binaların ihtiyaca cevap vermede yetersiz kalması nedeniyle 1927 yılında yeni bir hastane binası inşasına karar verilmiştir. Yeni hastane inşaatı (Halen

---

<sup>1</sup> Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu , <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/b2ba3d6b2a0147b1b7a3ce63ed6331b3.pdf>, (28.12.2014)

idari b6l6mler ve bazı kliniklerin bulunduğu A blok kastedilmektedir) Lerch adında bir Alman firması tarafından yaptırılmıştır. Hastane mimarisinin t6m gereklerini içeren iki katlı bu bina 1931 yılında bitirilerek hizmete sunulmuştur. Mevcut iki servise intaniye b6l6m6 de eklenmiş, bu haliyle 100 yatağın altında bir kapasiteyle 1957 yılına kadar 6nemli bir değişiklik olmadan Memleket Hastanesi adıyla hizmet vermeye devam etmiştir. Bu s6re zarfında Dr. Zihni G6ktań, Dr. Mustafa Tiryaki, Dr. Fazıl Demirel, Dr. Celal Aktan, Dr. Muhittin Sungur, Dr. Hasip Yıldırım, Dr. Rauf G6kbudak başhekimlik g6revini y6r6tm6řtir.

Her geçen g6n artan talep karşısında mevcut binaların yetersiz kalması nedeniyle Konya Devlet Hastanelerine Yardım Derneği'nin girişimleri ve Sağlık Bakanlığı'nın himayeleriyle 11.05.1957 tarihinde, bug6n cerrahi klinikler ve ameliyathanenin bulunduğu B blok inşaatının temelleri atılmıştır. D6nemin başhekimini Dr. Rauf G6kbudak, Konya valisi Cemil Keleşoğlu ve Sağlık Bakanı Nafiz K6rez'in olumlu girişimleri ile Memleket Hastanesi 6zel İdare'den ayrılıp, Sağlık Bakanlığı'na bağlanmış ve devlet hastanesi adını almıştır. Bu d6nemde hastanede tıp 6đrencilerine uygulamalı eğitim verilmiş, hastanenin ihtiyaını karşılamak 6zere kurum b6nyesinde yardımcı hemşirelik okulu açılmıştır.

Dr. İsmet G6rpinar ve Dr. Burhan G6ksu'dan sonra başhekimliğe atanan Dr. Metin Can Onat d6neminde (1970'li yıllar) hastane 400 yatak kapasitesine ulaşmış, m6mk6n olan her branşta servisler açılmıştır. Dr. Metin Can Onat, Dr. Ekrem Yıldırım ve Dr. Ayhan Akaroğlu d6nemlerinde hastanenin genişletilmesi çalışmalarına yer verilmiştir. 1983 yılında A blok (eski bina) 6zerine ilave bir kat yapılarak rahatlama sağlanmıştir.

Dr. Mustafa Akın'ın başhekimliği d6neminde Diş Tedavi ve Protez Merkezi açılmış, hastane 077 Hızır Acil Servisi Hizmetleri'ni y6r6tmeye başlamıştır. Hastanede Dr. Mustafa Karak66k d6neminde 600 yatak kapasitesine ulaşmıştır. Yine bu d6nemde D blok binası, Bedriye Beğen ocuk Hastanesi olarak kuruma kazandırılmıştır. (1990)

Dr. Ahmet Kart d6neminde hastane hizmet sunumu tarzı ve imajı 6zerine 6nemli adımlar atılmış, Konya Devlet Hastanesi, Konya Numune Hastanesi'ne

dönüştürülmüştür. Yine aynı dönemde ek poliklinik binası hizmete açılmıştır. Dr. M. Nedim Ulu Gül Yağcı döneminde E blok (Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Kliniği) kullanıma açılmıştır. Dr. Sait Karagül döneminde acil servis modernize edilerek kapasitesi artırılmıştır. Dr. Vedat Erden'in ardından 2003 yılı başında Op. Dr. Rıza Sarıbabıçcı başhekimliğe atanmıştır.

Bu dönemde uygulamaya geçilen “Sağlıkta Dönüşüm Projesi” kapsamında çok hızlı bir değişim ve değişime uyum sürecinde önemli adımlar atılmış, her geçen gün artan hasta sayısına karşılık fiziki mekân yetersizliği yeni arayışlar ve yatırımları zaruri kılmıştır. Bu çerçevede; yaklaşık 30 yıldır kullanılan ameliyathane bölümü baştan sona modernize edilerek kapasitesi artırılmış, günde 80- 100 ameliyat yapılabilen bir ünite oluşturulmuştur. Buna entegre olarak 18 yataklı reanimasyon ve cerrahi yoğun bakım ünitesi hizmete açılmıştır, 2004 yılı içerisinde hastane MR görüntüleme merkezi, anjiyografi, 2 adet renkli doppler, kalp- akciğer pompası gibi ileri teknoloji cihazları ile donatılarak açık kalp cerrahisinin dahi uygulanabildiği bir merkez haline gelmiştir.

2007 yılı Mart ayından itibaren hastanın hekim seçme hakkını sağlamak amacıyla her hekime bir ofis düzenlenerek poliklinik sayısı artırılmıştır. İleri düzeyde hizmet sunumu için gerekli olan fiziki mekan genişletme çalışmaları eskimiş olan binaların günümüz şartlarında ihtiyaca cevap vermesi için yetersiz kalınca yeni bir numune hastanesi yapılma fikri ortaya çıkmış ve bu konuda çalışma yapmaya başlanmıştır.

2009 Yılında Prof. Dr. Osman Yılmaz'ın başhekimliğe atanması ile beraber yeni yapımı planlanan hastane projesi revize edilerek yeniden sağlık camiasının gündemine oturmuştur. Bu kapsamda yapılan detaylı çalışmalar sonucunda yeni hastanenin projesi hazırlatılarak Sağlık Bakanlığı'ndan onay alınmış ve bir basın toplantısıyla kamuoyuna açıklanmıştır."<sup>1</sup>

Yeni yapımı planlanan Numune Hastanesi eski hastane binası yerine 600 yataklı olarak inşa edilmektedir. Mevcut hastane şu an yeni hastane binası hizmete

---

<sup>1</sup> Konya Numune Hastanesi, <http://www.konyanumunedh.saglik.gov.tr/kurumsal/hastane-tarihcesi.html>, (28.12.2014)

girinceye kadar geçici olarak yazır mahallesi yazır merkez binasında hizmet vermeye devam etmektedir. Hastane başhekimisi Uzm. Dr. Süleyman Dönmez'dir.

### 1.1.2. Beyhekim Devlet Hastanesi

Sağlık Bakanlığı tarafından hastane rolleri ve gruplandırılması yapılmış olup hastane gruplandırılmasında Beyhekim Devlet Hastanesi'nin rolü B'dir. Yatak kapasitesi 420'dir. B grubu genel hastaneler şu şekilde tanımlanmıştır: "A-I ve A-II grubu hastaneler dışında kalan, il merkezlerindeki genel hastaneler ile güçlendirilmiş ilçelerde faaliyet gösteren ve aşağıdaki kriterlere uygun olan genel hastaneler B-grubu hastaneler olarak adlandırılır."<sup>1</sup>

Beyhekim Devlet Hastanesi ile ilgili olarak hastane adını Beyhekim lakaplı Ekmelüddin Müetted El-Nacuvani'den almakta olup ilgili kurumun internet sitesinde hastanenin tarihçesi ve fiziki kapasitesi hakkında şu bilgilere yer verilmektedir:

"Beyhekim Kimdir? Esas ismi Ekmelüddin Müetted El-Nacuvani'dir. Kendisi 'Tabipler Sultanı ve Tabipler Maliki' olarak anılmaktadır. Selçuklular döneminde yetişen tabiplerin en değerlisi belki de birincisi Beyhekim'dir. Kendisi bir süre Kayseri'de bulunan Gevher Nesibe Tıp Sitesi'nde başhekimlik yapmıştır. Dünyanın ilk tıp fakültesi olan Kayseri Gevher Nesibe Tıp Sitesi'nde okuyan tıp öğrencileri mezun oldukları zaman mezuniyet tezi hazırlarlardı. Bu tez başarılı bulunursa Beyhekim tarafından kendisine Selçuklu topraklarında doktorluk yapabileceğine dair belge verilirdi. Bu büyük hekimin doğum ve ölüm yılı bilinmemektedir.

Kendisi Hz. Mevlana'ya mürit ve doktorluk ile Hz. Mevlana'nın oğlu Sultan Veled'e doktorluk yaptığı kayıtlarda geçmektedir. Bugün Konya'da Mevlana'nın doktoru olarak bilinen Beyhekim onu çeşitli hastalıklarında tedavi etmiş, önünde de yanında da bulunmuştur. Bir defasında Sultan Rükneddin için Tıryak-ı Faruk Simile kına hazırlarken Hz. Mevlana'yı yanında gören Beyhekim ona macundan bir parmak almasını teklif ettiğinde Hz. Mevlana Beyhekim'e şu nükte ile cevap vermiştir; 'Ekmelüddin, bizim içimize bir erjderha sokmuştur ki eğer bahr- i

<sup>1</sup> Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/b2ba3d6b2a0147b1b7a3ce63ed6331b3.pdf>, (28.12.2014)

muhit tiryak olsa ona ilaç etmek mümkün değildir.' Hz. Mevlana'nın ve ailesinin doktoru olan Beyhekim, Mektubat-ı Mevlana Celaledin-i Rumi'de büyük bir saygı ile anılmıştır.

Hz. Mevlana ona bir mektubunda; 'Hekimlerin büyüğü, hayat cevherinin en arınmışı belaların ve zehirlerin panzehiri, akıl ağaçlarının meyvesi, hoyrat kişilerin meydana getirmek istedikleri kötülüklerin söküp atıcısı, marifet deryasının cevheri...'olan diye takdirkar ifade kullanmıştır. Yine bir diğer mektubunda 'Hünerler sahibi, güzel inançlı özü doğru oğlumuzu hekimlerin iftihar ettiği, dinin ve devletin ekmeleli' ifadesi vardır.

Bahaeddin Veled'in de Beyhekim'e çok hürmetkara ne yazılmış bir mektubu vardır. Kırk bir beyitlik bir kaside ile Beyhekim'i övmektedir. Üstelik bu kasidenin ilk harfleri okunduğunda Ekmelüddin Müeyyed El Nahcuvani adının çıktığı dikkati çekmektedir. Güzel Konya'mıza cami ve darüşşifa yaptırmış olan Beyhekim'in bugün şifahanesi mevcut değildir. Fatih Sultan Mehmet Han adına Konya vakıflarını tespit eden bir heyet bugünkü mescidinin bulunduğu yeri şöyle kaydetmektedir: Vakf-ı Mescid-i Beyhekim Der Mahalle-i Devlet Konya'lılar bu günde bu mirası yaşatmak için sağlık kompleksi olarak düşünülen bölgedeki ilk hastaneye onu unutmamak ve yaşatmak adına Beyhekim Devlet Hastanesi dediler."<sup>1</sup>

Beyhekim Devlet Hastanesi ile ilgili olarak kurumun internet sitesinde hastanenin tarihçesi ve fiziki kapasitesi ile ilgili olarak ayrıca şu bilgilere de yer verilmektedir: "İlimiz yazır bölgesinde yer alan Beyhekim sağlık kompleksi; Beyhekim Devlet Hastanesi, Akıl ve Ruh Sağlığı Hastanesi, Fizik Tedavi Hastanesi ve Onkoloji Hastanesi'ni kapsayacak şekilde planlanmıştır. Kompleks içerisinde inşaatı ilk tamamlanan hastanemiz Beyhekim Devlet Hastanesi'dir. Hastanemiz 320 yataklı olarak inşa edilmiş, 70 bin metrekare alan üzerinde kurulmuş ve 36 bin metre kare kapalı alana sahiptir. Son derece gelişmiş teknik bir altyapıya sahip olan hastanede hastaların konforu için her türlü ayrıntı düşünülmüştür. Hasta odaları içinde tuvaleti ve lavabosu bulunan bir ya da iki kişilik olarak planlanmıştır. Hasta

---

<sup>1</sup>Beyhekim Devlet Hastanesi, <http://beyhekimdh.saglik.gov.tr/?gb=byhkmkmdr>, (28.12.2014)

odaları ve hasta tuvaletlerinde hemşire çağırma sistemleri mevcuttur. Bu sayede hastalarımız her istedikleri zaman sağlık personeline ulaşma imkânı bulacaklardır.

Merkezi ısıtma ve soğutma sistemleri, ferah hasta odaları, geniş bekleme salonları ve poliklinik birimleriyle hastalarımıza modern ortamlarda en iyi hizmeti vermeyi amaçlıyor. Hastane güvenliği muhtelif yerlere yerleştirilen 96 adet kamera ile güvenlik görevlileri tarafından sağlanmaktadır. Hastanede oluşturulan pnömatik sistemle, kan tüpleri artık elle taşınmamaktadır. Sistem sayesinde tüpler özel bir yöntemle çok hızlı bir şekilde laboratuara ulaştırılmaktadır.

Beyhekim Devlet Hastanesi 2007 Temmuz ayında Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ne bağlı olarak Beyhekim Ünitesi adı altında 20 geçici görevli uzman hekimle poliklinik hizmeti vermeye başlamıştır. 2009 yılı ilk aylarında özerklik kazanan hastanemize Temmuz ayında Başhekim olarak Op. Dr. Gökhan Darılmaz atanmıştır. Başhekimin atanmasının ardından hastanemizin tam teşekküllü olarak hizmet vermesine yönelik çabalar hız kazanmış, gerekli planlamalar yapılmış ve kadrolu uzman hekim sayısı 4 ayda 49'a çıkarılmıştır. Diğer bir hizmette bölgede önemli bir ihtiyaç olan acil servisin açılmasıdır.

Beyhekim acil servisi yoğun bir çalışmanın ardından 16 Kasım tarihi itibarıyla vatandaşlarımıza hizmet vermeye başlamıştır. Servisimiz fiziki şartları bakımından 2 gözlem, 1 müşahede, 1 cerrahi müdahale, 1 dâhiliye muayene, çocuk polikliniği, çocuk müşahede, resüsitasyon odaları ve 25 yataklı gözlem ünitesi olmak üzere yeterli kapasiteye sahiptir. Ayrıca teknik bakımdan sterilizasyon ünitesi, EKG, her yatak başında aspiratör, merkezi oksijen sistemi, röntgen cihazı, laboratuvar hizmetleri, 1 nakil ambulansı, 24 saat güvenlik, acil otopark ve heliport bağlantısı modern bir şekilde dizayn edilmiştir."<sup>1</sup>

Beyhekim Devlet Hastanesi yatak kapasite artırımı yaparak şuan 420 yatak kapasitesi ile hizmet vermeye devam etmektedir. Şu an hastane yöneticiliği görevini Uzm. Dr. Adnan Tekin yürütmektedir.

---

<sup>1</sup>Beyhekim Devlet Hastanesi, <http://beyhekimdh.saglik.gov.tr/?gb=hakkimizda>, (28.12.2014)

### 1.1.3. Bozkır İlçe Devlet Hastanesi

Sağlık Bakanlığı tarafından hastane rolleri ve gruplandırılması yapılmış olup hastane gruplandırılmasında Bozkır Devlet Hastanesi'nin rolü D'dir. Yatak kapasitesi 50'dir. D grubu genel hastaneler şu şekilde tanımlanmıştır: "Aşağıdaki kriterlere uygun olarak güçlendirilmiş ve sağlık bölge planlaması kapsamında güçlendirilmiş ilçelerle irtibatlandırılmış ilçelerde faaliyet gösteren en az 25 hasta yatağı bulunan genel hastanelerdir."<sup>1</sup>

Bozkır İlçe Devlet Hastanesi ile ilgili olarak kurumun internet sitesinde hastanenin tarihçesi ile ilgili şu bilgilere yer verilmektedir: "İlçemiz Devlet Hastanesi 1988 yılında 25 yataklı hastane olarak hizmet vermeye başlamıştır."<sup>2</sup>

Bozkır İlçe Devlet Hastanesi mevcut fiziki durumuyla yetersiz kalmış ve yeni bir hastane yapılması ihtiyacı doğmuştur. 2009 yılında 50 yataklı yeni devlet hastanesi binasının temeli atılmış ve günümüz teknolojik imkanları kullanılarak TOKİ tarafında yeni bir hastane binası yapılmıştır. 2012 yılı Kasım ayında görev gelen mevcut hastane yönetimi, başhekim Uzm. Dr. Özkan Yavuz ve ekibi ile hastane personellerinin gayretli ve fedakar çalışmaları neticesinde yeni hastane binasına taşınma işlemi 7 Ocak 2013 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Yeni hastane binasının 50 yatak tescilinin yapılması ile birlikte mevcut hastane yönetimi tarafından D olan hastane hizmet rolünün C grubuna çıkartılması için hazırlanmış olan rapor Türkiye Kamu Hastaneleri Kururumu Başkanlığı'na sunulmak üzere Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne gönderilmiştir.

Mevcut hastane hizmet birimleri şunlardır: Acil servis, dahiliye polikliniği ve servisi, genel cerrahi polikliniği ve servisi, anestezi polikliniği, kadın hastalıkları ve doğum polikliniği ve servisi, çocuk sağlığı ve hastalıkları polikliniği ve servisi, diş poliklinikleri, diyaliz servisi, laboratuvar servisi, radyoloji servisi, kan transfüzyon merkezi, sterilizasyon ünitesi ve ameliyathane'dir.

---

<sup>1</sup> Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/b2ba3d6b2a0147b1b7a3ce63ed6331b3.pdf>, (28.12.2014)

<sup>2</sup>Bozkır Devlet Hastanesi, <http://www.bozkirdh.gov.tr/sayfa6.aspx?id=10>, (28.12.2014)



Hastanenin hizmet rolünün C grubuna çıkması durumunda PDC kadrosunda artış olacak ve yeni birim ve ünitelerin açılması ile birlikte sunulan hizmetlerde çeşitlilik sağlanarak Bozkır halkına daha iyi koşullarda hizmet verilebilecektir.

Ayrıca hastane yönetimi tarafından 2015 yılı içinde I. Seviye Yoğun Bakım Ünitesi'nin açılması için çalışma başlatılmış ve çalışmalar devam etmektedir. Şu an hastanenin başhekimliği görevini Genel Cerrahi Uzmanı Op. Dr. Numan Varol yürütmektedir.

#### **1.1.4. Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği**

2 Kasım 2011 tarihli ve 28103 sayılı resmi gazetede yayınlanan Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname gereğince ilgili kararnamenin yayım tarihi itibari ile bir yıl sonra 2 Kasım 2012 tarihinde kurulmuş ve aynı tarih itibari ile hizmet vermeye devam etmektedir. Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı 23 adet hastane bulunmakta olup üç tanesi Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'dir. Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu'na bağlı olarak hizmet vermektedir. Şu an genel sekreterlik görevini Op. Dr. Gökhan Darılmaz yürütmektedir.

### **1.2. İnsan Kaynakları Yapısı**

#### **1.2.1. Konya Numune Hastanesi**

Konya Numune Hastanesi yönetim kadrosu bir başhekim, iki başhekim yardımcısı, bir idari ve mali hizmetler müdürü, bir sağlık bakım hizmetleri müdürü, bir otelcilik hizmetleri müdürü, üç idari ve mali hizmetler müdür yardımcısı ve bir sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısından oluşmaktadır. Hastane de toplam kadrolu veya sözleşmeli 1050 personel (pratisyen hekim, diş hekimi, uzman hekim, psikolog, sosyolog, tıbbi teknolog, diyetisyen, hemşire, ebe, sağlık memuru, tıbbi sekreter, röntgen teknisyeni, laboratuvar teknisyeni, diyaliz teknisyeni, att, hizmetli, şoför, memur ve diğer personel) ile 220 hizmet alım personeli (temizlik, güvenlik, HBYS, yemek, teknik personel) görev yapmaktadır.

### **1.2.2.Beyhekim Devlet Hastanesi**

Beyhekim Devlet Hastanesi yönetim kadrosu bir hastane yöneticisi, bir başhekim, iki başhekim yardımcısı, bir idari ve mali hizmetler müdürü, bir sağlık bakım hizmetleri müdürü, bir otelcilik hizmetleri müdürü, dört idari ve mali hizmetler müdür yardımcılığı kadrosundan oluşmaktadır. Hastane'de toplam kadrolu veya sözleşmeli 785 devlet personeli (pratisyen hekim,diş hekimi, uzman hekim, psikolog, sosyolog, tıbbi teknolog, diyetisyen, hemşire, ebe, sağlık memuru, tıbbi sekreter, röntgen teknisyeni, laboratuvar teknisyeni, diyaliz teknisyeni, att, hizmetli, şoför memur ve diğer personel) ile 250 hizmet alım personeli (temizlik, güvenlik, HBYS, yemek, teknik personel) görev yapmaktadır.

### **1.2.3. Bozkır İlçe Devlet Hastanesi**

Bozkır Devlet Hastanesi yönetim kadrosu; bir başhekim, bir idari ve mali hizmetler müdürü ve bir sağlık bakım hizmetleri müdüründen oluşmaktadır. Hastane de toplam kadrolu veya sözleşmeli 74 personeli (pratisyen hekim, diş hekimi, uzman hekim, hemşire, ebe, sağlık memuru, tıbbi sekreter, röntgen teknisyeni, laboratuvar teknisyeni, diyaliz teknisyeni, att, hizmetli, şoför memur ve diğer personel) ile 31 hizmet alım personeli (güvenlik, HBYS, yemek, teknik personel) görev yapmaktadır.

### **1.2.4. Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği**

Genel sekreterlik yönetim kadrosu bir genel sekreter, bir idari hizmetler başkanı, bir tıbbi hizmetler başkanı, bir mali hizmetler başkanından oluşmaktadır. Her hizmet biriminde genel sekreter ve hizmet başkanlarına bağlı yeteri kadar uzman, büro görevlisi ve diğer geçici görevle görevlendirilen personeller bulunmaktadır.

## **2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK PROFİLİ**

Araştırmanın demografik özelliklerini anket uygulaması yapılan sağlık çalışanlarının vermiş olduğu cevaplar çerçevesinde bu kişilere ait cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, görevi, görev yapılan kurumu, kurumdaki hizmet süresi, görev yapılan birimi, birimdeki hizmet süresi, bağlı olunan amir ve amirle

çalışma süreleri gibi kriterler oluşturmaktadır. Bu çalışan gruplarına ait demografik verilerin değerlendirmesi aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

### 2.1. Katılımcıların Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş ve Öğrenim Durumuna Göre İncelenmesi

Anket uygulamasına katılan örneklem grubuna ait cinsiyet, medeni durum, yaş ve öğrenim durumu özellikleri ve bu özelliklere ait analiz sonuçları ve değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1. Cinsiyet**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	Erkek	82	51,9	52,2	52,2
	Kadın	75	47,5	47,8	100,0
	Toplam	157	99,4	100,0	
Kayıp Gözlem	1	,6			
Toplam	158	100,0			

Konya ili sağlık kuruluşlarında görev yapan sağlık personellerinde erkek ve kadın oranının birbirine oldukça yakın, erkek sayısının çok cüzi bir oranda yüksek yüksektir. Kuşkusuz sadece hemşireleri içeren bir çalışma olsaydı, erkek hemşirelerin son yıllarda sağlık sektöründe görev yapmaya başlamaları da göz önünde bulundurulduğunda, tablo verilerinin kadın ağırlıklı olması kaçınılmaz olurdu.

**Tablo 2. Medeni Durum**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	Evli	118	74,7	75,2	75,2
	Bekar	39	24,7	24,8	100,0
	Toplam	157	99,4	100,0	
Kayıp Gözlem	1	,6			
Toplam	158	100,0			

Konya ili sağlık kuruluşlarında görev yapan sağlık personelinin medeni durumları sorgulandığında evlenme oranının çok yüksek olduğu, çalışanların büyük bir oranının evli bireylerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunu kırsal kesim (kasaba, köy, küçük ilçe) vatandaşları oluşturmaktadır. Kırsal kesimden yetişerek sağlık kurumlarına yerleşen sağlık çalışanları kültürlerine,

gelenek ve göreneklerine bağlı olarak yetiştiklerinden dolayı evlenme eğilimlidirler. Bu durum sağlık çalışanlarının evlenme oranını da yükseltmektedir.

**Tablo 3. Yaş**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	25-	32	20,3	20,4
	26-35	72	45,6	66,2
	36-45	44	27,8	94,3
	46-55	7	4,4	98,7
	55+	2	1,3	100,0
	Toplam	157	99,4	
Kayıp Gözlem		1	,6	
Toplam		158	100,0	

Tablodaki veriler değerlendirildiğinde Konya ilinde görev yapan sağlık çalışanlarının 3/4'ü orta yaş grubu altında ve sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğu genç nüfustan oluşmaktadır. 55 yaş ve üzerindeki sağlık çalışanı sayısı yok denecek kadar azdır. 2003 yılında mevcut hükümetin ve Sağlık Bakanlığı'nın hayata geçirdiği sağlıkta dönüşüm programı çerçevesinde sağlık sektöründe büyük gelişmeler yaşanmıştır. Yeni hastane binalarının yapılması, yeni hasta bakım hizmetlerinin ön plana çıkması ve gelişmesi (Yoğun Bakım Servisleri, Tüp Bebek, Yanık Merkezleri) yeni tıbbi cihazların (MR, Tomografi, vb.) alınması ve sağlıkta yaşanan diğer gelişmeler ile birlikte hizmet ağı gelişmiştir. Teknolojik gelişmeler ve ulaşım imkanlarını artması ile birlikte hasta ve yakınlarının hizmete erişimi kolaylaşmıştır. Bu da sağlık kurumlarına binlerce sağlık personeli alımına neden olmuştur.

Sağlık Bakanlığı'nın 2003 yılı sağlıkta dönüşüm programı çerçevesinde yapmış olduğu yeni sağlık personeli alımları ile birlikte yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere sağlık sektöründe çalışan genç nüfus oranı yükselmiş, sektörde görev yapan yaşlı nüfus oranı düşmüştür.

**Tablo 4. Öğrenim Durumu**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	7	4,4	4,5	4,5
	26	16,5	16,6	21,0
	34	21,5	21,7	42,7
	74	46,8	47,1	89,8
	16	10,1	10,2	100,0
	157	99,4	100,0	
Kayıp Gözlem	1	,6		
Toplam	158	100,0		

Sağlık sektörüne eğitimli personel yetiştiren okullar (Sağlık Meslek Lisesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu ve Sağlık Yüksek Okulu) en az lise düzeyinde olmak üzere ön lisans ve lisans eğitimi vermektedirler. Sağlık Bakanlığı'na ÖSYM tarafından yapılan alımlarda en az lise mezunu olmak üzere, ön lisans ve yüksek lisans şartı konmaktadır. Yukarıdaki tablo incelendiğinde ilgili tablo bize Sağlık Bakanlığı'nın personel atamalarında eğitimli personele önem ve öncelik verdiğini, Konya ilinde görev yapan sağlık çalışanlarında okuma oranının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca sağlık sektöründe görev yapan sağlık çalışanları öğrenim düzeylerini artırarak maaş ve ek ödemede artış sağlamak gibi beklenti içerisinde olduklarından okuma eğilimlidirler.

## **2.2. Katılımcıların Görevi, Görev Yapılan Kurumu, Kurumdaki Hizmet Süresi, Görev Yapılan Birimi, Birimdeki Hizmet Süresi, Bağlı Olunan Amir ve Bağlı Olunan Amirle Çalışma Süreleri**

Anket uygulamasına katılan örneklem grubuna ait katılımcıların görevi, görev yapılan kurumu, kurumdaki hizmet süresi, görev yapılan birimi, birimdeki hizmet süresi, bağlı olunan amir ve bağlı olunan amirle çalışma sürelerine ait analiz sonuçları ve değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 5. Göreviniz**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Genel İdare Hizmetleri Sınıfı	34	21,5	21,7	21,7
Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı	104	65,8	66,2	87,9
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	11	7,0	7,0	94,9
Diğer Hizmetler	8	5,1	5,1	100,0
Toplam	157	99,4	100,0	
Kayıp Gözlem	1	,6		
Toplam	158	100,0		

Kişilerin “göreviniz” sorusuna verdikleri cevaplara göre sağlık çalışanlarının 1/5'i Genel İdari Hizmetler Sınıfında, 3/5'ü Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfında görev yapmaktadır. Bu da sağlık çalışanlarının büyük bir oranının hasta bakımı ile ilgilenebilecek nitelikte personeller ( hekim, hemşire, ebe, att, laboratuvar tek., röntgen tek., diyaliz teknikeri, sağlık memuru, tıbbi Sekreter vd.) olduğunu göstermektedir.

Son yıllarda sağlık sektörüne Yardımcı Hizmetler Sınıfı (hizmetli, şoför) personeli alınmamaktadır. Hastanelerde ve diğer sağlık kuruluşlarında acil tıp teknisyeni, acil tıp teknikeri (paramedik) ve daha önceki yıllarda alımı yapılan ve hizmetli kadrosunda bulunan personellere şoförlük yaptırılmaktadır. Bu durum tablodaki veriler değerlendirildiğinde Yardımcı Hizmetler Sınıfı ile Diğer Hizmetler Sınıfı'nda çalışan personel oranının Genel İdare Hizmetleri Sınıfı ve Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı çalışanlarına oranla daha az çıkmasına sebep olmuştur.

Ayrıca Sağlık Bakanlığı son yıllarda Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı'na giren personel kadrolarından (hemşire, ebe, sağlık memuru,

laborant, röntgen tek., att, tıbbi sekreter vd.) daha fazla alım yaptığından dolayı kurumlarda bu sınıfta görev yapan personel oranı daha yüksek görünmektedir.

**Tablo 6. Görev Yapılan Kurum**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli				
Konya Numune Hastanesi	26	16,5	16,6	16,6
Beyhekim Devlet Hastanesi	60	38,0	38,2	54,8
Bozkır Devlet Hastanesi	40	25,3	25,5	80,3
Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği	31	19,6	19,7	100,0
Toplam	157	99,4	100,0	
Kayıp Gözlem	1	,6		
Toplam	158	100,0		

Yukarıdaki tablo ankete katılan kişilerin “görev yapılan kurum” sorusuna verdikleri cevaplara göre kurumlardan anket uygulamasına katılma sayıları ve oranlarını göstermektedir. Bu tabloda Konya ilinde anket uygulanan sağlık kurumlarından ankete katılan sağlık çalışanlarının sayısı ve oranları verilmiştir. Ankete en fazla katılım sırasıyla Beyhekim Devlet Hastanesi, Bozkır Devlet Hastanesi, Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği ve Konya Numune Hastanesi'nden olmuştur.

**Tablo 7. Kurumdaki Hizmet Süresi**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	100	63,3	63,7	63,7
6-10	30	19,0	19,1	82,8
11-15	12	7,6	7,6	90,4
16-20	4	2,5	2,5	93,0
21-25	8	5,1	5,1	98,1
25+	3	1,9	1,9	100,0
Toplam	157	99,4	100,0	
Kayıp Gözlem	1	,6		
Toplam	158	100,0		

Ankete katılan kişilerin “kurumdaki hizmet süresi” sorusuna verdikleri cevaplardan Konya ilinde görev yapan sağlık çalışanlarının % 63,7'si en fazla 5 yıl içinde görev yerini değiştirdiği anlaşılmaktadır. Sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğu en fazla beş yıl içinde kurumunu değiştirmektedir. Aynı kurumda yirmi yıldan daha fazla çalışan sağlık personeli sayısı yok denecek kadar azdır.

Konya ilinde görev yapan sağlık çalışanları en az bir kurum olmak üzere sürekli ve sık sık yer değiştirmekte ve buda kurumlar arası personel hareketlilik oranını yükseltmektedir. Sağlık çalışanlarının çeşitli sebeplerden dolayı sık sık yer değiştirmek zorunda kalmalarının nedenleri evlenme, boşanma, eğitim, hastalık ve sağlık, ailevi, sosyal sebepler, teknolojik gelişim, ulaşım ve maddi ve manevi sebepler olarak sayılabılır.

**Tablo 8. Görev Yapılan Birim**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İdari Hizmetler Birimi	42	26,6	26,8	26,8
Mali Hizmetler Birimi	33	20,9	21,0	47,8
Sağlık Bakım Hizmetleri Birimi	70	44,3	44,6	92,4
Otelcilik Hizmetleri Birimi	12	7,6	7,6	100,0
Toplam	157	99,4	100,0	
Kayıp Gözlem	1	,6		
Toplam	158	100,0		



Tablo.5 Göreviniz tablosunda Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri personeli oranı % 65,8'dir. Bu tabloda Sağlık Bakım Hizmetleri Biriminin diğer birimlere oranı % 44,3'tür. Her iki tablo verileri kıyaslandığında Konya ilinde görev yapan sağlık personeli ve yardımcı sağlık personellerinin büyük bir çoğunluğunun Sağlık Bakım Hizmetleri Birimi'nde görev alması gerekirken İdari ve Mali Hizmetler Birimi'ne giren işlerde görevlendirildiklerini görmekteyiz. Sağlık Bakanlığı 2002-2015 yılları ve arasında idari ve mali birimlerde görev alacak personel ataması yapmamakta sağlık ve hasta bakım hizmetleri ile ilgilenecek sağlık çalışanları kurum idareleri tarafından idari ve mali birimlerde görevlendirilmek zorunda kalmaktadır.

663 Sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu kurulmuştur. TKHK'nun kurulması ile birlikte sağlıkta otelcilik hizmetlerine ağırlık verilmiş ve kurumlarda otelcilik hizmetleri müdürlüğü birimlerine yeni müdür atamaları yapılmıştır. Otelcilik hizmetleri müdürüne otelcilik hizmetleri veren ve bu birim kapsamında değerlendirilen temizlik, bilgi işlem, yemek , teknik, güvenlik vb. hizmet alım personelleri bağlanarak kurumlarda otelcilik hizmetleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu tabloda otelcilik hizmetleri birimi personeli de değerlendirmeye alınmıştır. Otelcilik hizmetleri birimi hastanelerde yeni ortaya çıkan ve günümüzde gelişmekte olan bir hizmet dalıdır. Yeni bir hizmet dalı olması sebebiyle anket yapılan birim çalışanları içinde oranı çok düşüktür.

**Tablo 9. Birimdeki Hizmet Süresi**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	140	88,6	89,2	89,2
6-10	13	8,2	8,3	97,5
11-15	1	,6	,6	98,1
16-20	1	,6	,6	98,7
21-25	1	,6	,6	99,4
25+	1	,6	,6	100,0
Toplam	157	99,4	100,0	
Kayıp Gözlem	1	,6		
Toplam	158	100,0		

Tablo incelendiğinde Konya ili sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık personellerinin %88,6'sı beş yıl içerisinde görev birimini çeşitli nedenlerden dolayı (idarenin isteği, kendi isteği veya diğer sebepler) değiştirmektedir. Aynı birimde on yıldan daha fazla görev yapan veya aynı süre içerisinde aynı işi devam ettiren personel sayısı yok denecek kadar azdır.

Aynı birimde en az beş yıl görev yapan ve tecrübe kazanan sağlık personeli başka birimlerde görev almakta, bu da birim bazında uzmanlaşma oranını azaltmaktadır. Personel değişikliği sebebiyle aynı birime yeni görevlendirme ile gelecek personelin işe uyumu, bu işi öğrenmesi ve bu konuda tecrübe kazanması da göz önünde bulundurulduğunda o birim de yapılan iş açısından aksama yaşanacaktır.

Bunun yanında sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanlarının bu şekilde rotasyona tabi tutulması, kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamakta ve onların çeşitli birimlerin işleyişini bilen, çok yönlü, tecrübeli ve verimli birer personel olmasının yanında kurumun verimliliğinin artmasına katkı yapacağı da düşünülmektedir.

**Tablo 10. Bağlı Olunan Amir**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	45	28,5	28,7	28,7
İdari ve Mali Hizmetler Müdürü	43	27,2	27,4	56,1
Başhekim	25	15,8	15,9	72,0
Hastane Yöneticisi	3	1,9	1,9	73,9
Mali Hizmetler Başkanı	8	5,1	5,1	79,0
Tıbbi Hizmetler Başkanı	4	2,5	2,5	81,5
Genel Sekreter	1	,6	,6	82,2
İdari ve Mali Hizmetler Müd.Yrd.	4	2,5	2,5	84,7
Otelcilik Hizmetleri Müd.	3	1,9	1,9	86,6
İdari Hizmetler Başkanı	18	11,4	11,5	98,1
Başhekim Yardımcısı	3	1,9	1,9	100,0
Toplam	157	99,4	100,0	
Kayıp Gözlem	1	,6		
Toplam	158	100,0		

Anket araştırmasına katılan kişilerin “bağlı olduğunuz amir” sorusuna verdikleri cevaplardan anlaşılacağı üzere Konya ilinde faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında asıl işi yapan sağlık çalışanları üst kademe yöneticilerinden alt kademe yöneticilerine mevzuatı gereği yetki devri yapılarak bağlanmıştır. Sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğu alt kademe yöneticilerine bağlı olarak görev yapmaktadır.

**Tablo 11. Bağlı Olunan Amirle Çalışma Süresi**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1,00	114	72,2	72,6
	2,00	26	16,5	89,2
	3,00	4	2,5	91,7
	4,00	8	5,1	96,8
	5,00	3	1,9	98,7
	8,00	1	,6	99,4
	9,00	1	,6	100,0
	Toplam	157	99,4	100,0
Kayıp Gözlem		1	,6	
Toplam		158	100,0	

Konya ili sağlık kuruluşlarında görev yapan sağlık personellerinin %72,6'sı en fazla bir yıl içinde, %16,5'i ise en fazla iki yıl içinde amir değiştirmektedir. Çeşitli sebeplerden dolayı aynı kurumda sık sık amir değişikliği olmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere aynı amirle uzun süre çalışma oranı çok düşüktür.

Sağlık Bakanlığı ile bağlı kuruluşların yeniden yapılandırılması için çıkartılan ve 02 Kasım 2011 tarihinde resmi gazete'de yayımlanan 663 Sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname yayımı tarihi itibari ile bir yıl sonra 02 Kasım 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yürürlüğe girmesi nedeniyle Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği, Konya Numune Hastanesi, Konya Beyhekim Devlet Hastanesi ve Konya Bozkır İlçe Devlet Hastanesi'nde yeniden yapılandırma çerçevesinde yeni idareci atamaları yapılmış ve bu durum aynı amirle çalışma süresini ve çalışma süresi oranını düşürmüştür.

### 3. LİDERLİK STİLLERİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Araştırmanın liderlik stilleri ve çalışan motivasyonu ile ilgili kısmını, araştırmaya ve anket uygulamasına katılan sağlık çalışanlarına yöneltilen liderlik stilleri ve çalışan motivasyonu ile ilgili sorulara sağlık çalışanları tarafından verilen cevapların analiz edilmesi ve değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

#### 3.1. Liderlik Stilleri

Liderlik stilleri ile ilgili araştırmaya katılan sağlık çalışanlarına yöneltilen anket uygulaması ve değerlendirme sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 12. Liderlik Stilleri İle İlgili Soruların Analizi**

Liderlik Stilleri İle İlgili Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. Sapma
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
1 Amirim, çalışanları katı kurallarla yönetir.	60	38,0	54	34,2	22	13,9	13	8,2	8	5,1	2,076	1,146
2 Çalışanların faaliyetleri ve işlevleriyle ilgili tüm politikalar amirim tarafından belirlenir.	18	11,4	28	17,7	48	30,4	46	29,1	17	10,8	3,101	1,166
3 Çalışanların işleriyle ilgili teknik ve faaliyet basamakları amirim tarafından iletilir.	9	5,7	28	17,7	40	25,3	59	37,3	21	13,3	3,350	1,097
4 Amirim, her bir grup üyesinin çalışma arkadaşının ve görevinin belirlenmesi sorumluluğunu üstlenir.	13	8,2	26	16,5	29	18,4	66	41,8	22	13,9	3,636	3,519
5 Politikalar amirimin aktif yardım ve teşviki tartışılarak oy birliği ile yapılır.	13	7,6	34	21,5	41	25,9	52	32,9	18	11,4	3,191	1,133
6 Amirim, normal bir grup üyesi gibi davranır.	6	3,8	17	10,8	52	32,9	59	37,3	23	14,6	3,481	0,997

7	Amirim, ekip üyelerinin yaptığı tercihleri destekler.	7	4,4	13	8,2	40	25,3	70	<b>44,3</b>	27	17,1	3,617	1,009
8	Amirim, her grup üyesini çalışma arkadaşı seçme konusunda serbest bırakır, iş bölümü ve sorumluluk gruba aittir.	9	5,7	18	11,4	42	26,6	66	<b>41,8</b>	22	13,9	3,471	1,053
9	Amirim, grupla bilgileri paylaşır.	9	5,7	12	7,6	41	25,9	69	<b>43,7</b>	26	16,5	3,579	1,038
10	Amirim, astlarına arkadaş gibi davranır.	6	3,8	16	10,1	37	23,4	62	<b>39,2</b>	36	22,8	3,675	1,057
11	Amirim, astlarından gelen öneriyi uygulamaya koyar.	4	2,5	16	10,1	48	30,4	66	<b>41,8</b>	23	14,6	3,560	0,949
12	Amirim, astlarına kendine eşitmiş ve denkmiş gibi davranır.	7	4,4	21	13,3	48	30,4	61	<b>38,6</b>	20	12,7	3,420	1,0798
13	Amirim, problemle karşılaştığında astlarına danışır.	11	7,0	16	10,1	40	25,3	68	<b>43,0</b>	22	13,9	3,471	1,0775
14	Amirim, karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.	8	5,1	8	5,1	48	30,4	68	<b>43,0</b>	25	15,8	3,598	0,986
15	Amirim, astlarının önerilerini dikkate alır.	7	4,4	19	12,0	38	24,1	69	<b>43,7</b>	24	15,2	3,535	1,034
16	Amirim, eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır.	7	4,4	16	10,1	44	27,8	64	<b>40,5</b>	26	16,5	3,547	1,028
17	Amirim, çalışanlar arasında sorunlar çıktığı zaman kendi aralarında çözmelerini bekler.	4	2,5	24	15,2	46	29,1	65	<b>41,1</b>	18	11,4	3,439	0,969
18	Amirim, bir çalışanın sorunu olduğunda çözüm yollarını kendisinin bulmasını ister.	13	8,2	37	23,4	53	<b>33,5</b>	40	25,3	14	8,9	3,031	1,088
19	Amirim, bir işle ilgili karar vermeden o kişinin kendiliğinden gerçekleşmesini bekler.	11	7,0	31	19,6	59	<b>37,3</b>	42	26,6	14	8,9	3,108	1,047
20	Amirim, çalışanların kafasındaki işle ilgili sorulara kendilerince cevap bulmalarını arzu eder.	3	1,9	31	19,6	52	<b>32,9</b>	52	<b>32,9</b>	19	12,0	3,337	0,990

21	Amirim, ekip (takım) uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	7	4,4	34	21,5	53	<b>33,5</b>	45	28,5	18	11,4	3,210	1,050
22	Amirim, ortak bir görev bilinci oluşturur.	2	1,3	20	12,7	44	27,8	70	<b>44,3</b>	21	13,3	3,560	0,922
23	Amirim, amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlıkta bulunur.	8	5,1	14	8,9	54	34,2	57	<b>36,1</b>	24	15,2	3,477	1,022
24	Amirim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.	4	2,5	14	8,9	57	<b>36,1</b>	57	<b>36,1</b>	25	15,8	3,541	0,950
25	Amirim, takım üyelerini fikirleri ile heyecanlandırır.	8	5,1	27	17,1	51	<b>36,1</b>	45	28,5	20	12,7	3,267	1,052
26	Amirim, statükoyu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar arar.	5	3,2	28	17,7	51	32,3	52	<b>32,9</b>	21	13,3	3,356	1,025
27	Amirim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	11	7,0	20	12,7	60	<b>38,0</b>	48	30,4	18	11,4	3,267	1,052
28	Amirim, çalışanlarını bir insan ve işçi olarak gözetir.	5	3,2	18	11,4	39	24,7	62	<b>39,2</b>	33	20,9	3,636	1,092
29	Amirim, çalışanların performansı etkileyen problemlere karşı özel ilgi gösterir.	5	3,2	20	12,7	47	29,7	55	<b>34,8</b>	30	19,0	3,541	1,040
30	Amirim, astların kişisel problemleriyle ilgilenir.	4	2,5	19	12,0	50	31,6	56	<b>35,4</b>	28	17,7	3,541	1,003
31	Amirim, bu kurumda ömür boyu iş güvencem olmasını ister.	3	1,9	24	15,2	43	27,2	61	<b>38,6</b>	26	16,5	3,528	1,003
32	Amirim, çalışanların temel ihtiyacını karşılaması için çaba sarf eder.	1	0,6	14	8,9	46	29,1	68	<b>43,0</b>	28	17,7	3,687	0,890
33	Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	4	2,5	15	9,5	41	25,9	69	<b>43,7</b>	28	17,7	3,649	0,966
34	Amirim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.	9	5,7	11	7,0	52	32,9	54	<b>34,2</b>	31	19,6	3,554	1,064

35	Amirim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.	8	5,1	12	7,6	45	28,5	63	<b>39,9</b>	29	18,4	3,529	1,003
36	Amirim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	5	3,2	14	8,9	42	26,6	67	<b>42,4</b>	29	18,4	3,643	0,987
37	Amirim, problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.	7	4,4	15	9,5	36	22,8	74	<b>46,8</b>	25	15,8	3,605	1,011
38	Amirim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	6	3,8	18	11,4	47	29,7	59	<b>37,3</b>	27	17,1	3,528	1,028
39	Amirim, değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.	5	3,2	10	6,3	48	30,4	69	<b>43,7</b>	25	15,8	3,630	0,935
40	Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	3	1,9	5	3,2	59	37,3	68	<b>43,0</b>	22	13,9	3,643	0,832
41	Amirim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	4	2,5	13	8,2	45	28,5	71	<b>44,9</b>	24	15,2	3,624	0,929
42	Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	2	1,3	12	7,6	47	29,7	72	<b>45,6</b>	24	15,2	3,662	0,973
43	Amirim, yapılacak işleri programlar.	2	1,3	13	8,2	53	33,5	59	<b>37,3</b>	30	19,0	3,649	0,925

Konya ilinde görev yapan kurum amirleri ve yöneticileri, çalışanlarını katı kurullarla yönetmemektedirler ve daha esnek bir yönetim anlayışını benimsemektedirler.

Çalışanların faaliyetleri ve işlevleriyle ilgili tüm faaliyetler ve politikalar genellikle kurum amirleri ve çalışanlar tarafından birlikte belirlenmekte bazen de üst kurum tarafından belirlenilerek uygulanabilmektedir.

Çalışanların işleriyle ilgili teknik ve faaliyet basamakları bazen amir tarafından, bazen amir ile çalışanlar tarafından, bazen de üst kurum tarafından belirlenmektedir.

Kurum amiri genellikle her bir grup üyesinin çalışma arkadaşının ve görevinin belirlenmesi sorumluluğunu üstlenir. Astların görüşünü alarak her konuda birlikte karar verir ve sorumluluğu astlara dağıtır.

Kurumlarda politikalar genellikle amirin aktif yardım ve teşviki ile astlarla birlikte belirlenmektedir. Kurum amirleri genelde bir grup üyesi gibi davranmakta, ekip üyelerinin yaptığı tercihleri desteklemekte, her grup üyesini çalışma arkadaşını seçme konusunda serbest bırakmakta ve iş bölümü ve sorumluluğunu guruba dağıtmakta, bilgileri gurupla paylaşmaya dikkat etmekte, astlarına karşı arkadaş gibi davranmaya çalışmaktadırlar.

Kurum amirleri astlarından gelen önerileri değerlendirerek uygulamaya koyabilmekte, astlarına kendilerine genellikle eşitmiş ve denkmiş gibi davranmaya çalışmakta, problemlerle karşılaştıklarında genellikle astlarına danışmakta, karar vermeden önce ve eyleme geçmeden önce genellikle astlarının fikirlerini almakta, çalışanlar arasında sorunlar çıktığı zaman kendi aralarında çözmelerini beklemektedirler.

Ekip (takım) uğruna yüksek kişisel risk almaktan genellikle kaçınmaktadırlar. Genellikle ortak bir görev bilinci oluşturmaktadırlar. Fakat amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakarlık yapabilmektedirler.

Amaçlara ulaşmak için sürekli fırsat arama eğilimindedirler ve işlerin yapılışında farklı yollar düşünürler. Çalışanları bir insan ve bir işçi olarak gözetmeye çalışırlar.Çalışanların performanslarını etkileyen problemlere karşı özel ilgi göstermektedirler. Asların kişisel problemleri ile ilgilenmeye çalışmaktadırlar.

Çalışanların iş güvencelerinin olmasını ve temel ihtiyaçlarının karşılanması için çaba sarf etmektedirler. Çalışanlara cesaret vermeye çalışmakta ve onları takdir etmektedirler. Çalışanlarda saygı ve övünç oluşturarak, üstün yeteneği ile astlarını etkileme eğilimi göstermektedirler. Çalışanlar arasında iş birliği, katılım ve güven iklimi oluşturmaya çalışmaktadırlar. Çalışanlara bir birey olarak davranarak onların gelişimini desteklemekte ve onları teşvik etmeye çalışmaktadırlar. Çalışanların problemlere yeni ve başka açılardan bakmalarını teşvik etmektedirler. Gelecek ile



ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptirler. Değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygulamaya çalışırlar.

Genellikle görevlerin yürütüleceği yolları açıklarlar. Belirlenen performans standartlarını devam ettirmeye çalışırlar. Yapılacak işleri programlarlar. Yöneticiler çalışanların kafasındaki işle ilgili sorulara kendilerince cevap bulmalarını istemektedirler.

### 3.2. Liderlik Stilleri - Liderlik Stilleri Soru İlişkisi

Çalışanların liderlik stilleri ile ilgili sorulara ilişkin ankette liderlik tarzlarından otokratik, demokratik, katılımcı, liberal (serbestiyetçi), karizmatik, babacan (paternalist), dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarına ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soru bir liderlik stilini tanımlamaktadır.

**Tablo 13. Liderlik Stilleri-Liderlik Stilleri Soru İlişkisi**

<b>LİDERLİK STİLLERİ</b>	<b>LİDERLİK STİLLERİ İLE İLGİLİ SORULAR</b>
Otokratik Liderlik 1	Amirim, çalışanları katı kurallarla yönetir.
Otokratik Liderlik 2	Çalışanların faaliyetleri ve işlevleriyle ilgili tüm politikalar amirim tarafından belirlenir.
Otokratik Liderlik 3	Çalışanların işleriyle ilgili teknik ve faaliyet basamakları amirim tarafından iletilir.
Otokratik Liderlik 4	Amirim, her bir grup üyesinin çalışma arkadaşının ve görevinin belirlenmesi sorumluluğunu üstlenir.
Demokratik ve Katılımcı Liderlik 1	Politikalar amirim aktif yardım ve teşviki tartışılarak oy birliği ile yapılır.
Demokratik ve Katılımcı Liderlik 2	Amirim, normal bir grup üyesi gibi davranır.
Demokratik ve Katılımcı Liderlik 3	Amirim, ekip üyelerinin yaptığı tercihleri destekler.
Demokratik ve Katılımcı Liderlik 4	Amirim, her grup üyesini çalışma arkadaşı seçme konusunda serbest bırakır. İş bölümü ve sorumluluk gruba aittir.
Demokratik ve Katılımcı Liderlik 5	Amirim, grupla bilgileri paylaşır.

Demokratik ve Katılımcı Liderlik 6	Amirim, astlarına arkadaş gibi davranır.
Demokratik ve Katılımcı Liderlik 7	Amirim, astlarından gelen öneriyi uygulamaya koyar.
Demokratik ve Katılımcı Liderlik 8	Amirim, astlarına kendine eşitmiş ve denkmiş gibi davranır.
Demokratik ve Katılımcı Liderlik 9	Amirim, problemle karşılaştığında astlarına danışır.
Demokratik ve Katılımcı Liderlik 10	Amirim, karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.
Demokratik ve Katılımcı Liderlik 11	Amirim, astlarının önerilerini dikkate alır.
Demokratik ve Katılımcı Liderlik 12	Amirim, eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır.
Liberal Liderlik 1	Amirim, çalışanlar arasında sorunlar çıktığı zaman kendi aralarında çözmelerini bekler
Liberal Liderlik 2	Amirim, bir çalışanın sorunu olduğunda çözüm yollarını kendisinin bulmasını ister.
Liberal Liderlik 3	Amirim, bir işle ilgili karar vermeden önce o işin kendiliğinden gerçekleşmesini bekler.
Liberal Liderlik 4	Amirim, çalışanların kafasındaki işle ilgili sorulara kendilerince cevap bulmalarını arzu eder.
Karizmatik Liderlik 1	Amirim, ekip takım uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.
Karizmatik Liderlik 2	Amirim, ortak bir görev bilinci oluşturur.
Karizmatik Liderlik 3	Amirim, amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlıkta bulunur.
Karizmatik Liderlik 4	Amirim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.
Karizmatik Liderlik 5	Amirim, takım üyelerini fikirleri ile heyecanlandırır.
Karizmatik Liderlik 6	Amirim, statükoyu korumaktan çok işlerin yapılmasında farklı yollar arar.

Karizmatik Liderlik 7	Amirim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.
Babacan Liderlik 1	Amirim, çalışanlarını bir insan ve işçi olarak gözetir.
Babacan Liderlik 2	Amirim, çalışanların performansı etkileyen problemlere karşı özel ilgi gösterir.
Babacan Liderlik 3	Amirim, astların kişisel problemleriyle ilgilenir.
Babacan Liderlik 4	Amirim, bu kurumda ömür boyu iş güvencem olmasını ister.
Babacan Liderlik 5	Amirim, çalışanların temel ihtiyacını karşılaması için çaba sarf eder.
Dönüşümcü Liderlik 1	Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.
Dönüşümcü Liderlik 2	Amirim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.
Dönüşümcü Liderlik 3	Amirim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.
Dönüşümcü Liderlik 4	Amirim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.
Dönüşümcü Liderlik 5	Amirim, problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.
Dönüşümcü Liderlik 6	Amirim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.
Dönüşümcü Liderlik 7	Amirim, değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.
İşlemsel Liderlik 1	Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.
İşlemsel Liderlik 2	Amirim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.
İşlemsel Liderlik 3	Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.
İşlemsel Liderlik 4	Amirim, yapılacak işleri programlar.

### 3.3. Çalışan Motivasyonu

Çalışan motivasyonu ile ilgili araştırmaya katılan sağlık çalışanlarına yöneltilen anket uygulaması ve değerlendirme sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 14. Çalışan Motivasyonu İle İlgili Soruların Analizi**

Çalışan Motivasyonu İle İlgili Sorular	Memnun		Değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok Memnunum		Ort.	Std. Sapma
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
1 Bu kurumda çalışıyor olmaktan	2	1,3	6	3,8	35	22,2	79	<b>50,0</b>	35	22,2	3,88 5	0,83 9
2 Tatil ve izin sürelerinden (Özlük haklarımı kullanma rahatlığından)	5	3,2	16	10,1	27	17,1	75	<b>47,5</b>	34	21,5	3,74 5	1,01 2
3 Bir sağlık personeli olarak toplumda gördüğüm saygınlıktan	11	7,0	21	13,3	36	22,8	66	<b>41,8</b>	23	14,6	3,43 9	1,11 1
4 Hastanemdeki fiziksel çalışma ortamından	10	6,3	13	8,2	34	21,5	72	<b>45,6</b>	28	17,7	3,60 5	1,07 2
5 Personeller arası uyum ve işbirliğinden	9	5,7	22	13,9	41	25,9	65	<b>41,1</b>	20	12,7	3,41 4	1,06 2
6 Ek ücret sisteminden	46	<b>29,1</b>	29	18,4	34	21,5	35	22,2	13	8,2	2,61 7	1,33 2
7 Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden	8	5,1	15	9,5	48	30,4	65	<b>41,1</b>	21	13,3	3,48 4	1,01 0
8 Kurumumdaki performans değerlendirme yönteminden	18	11,4	32	20,3	54	<b>34,2</b>	41	25,9	12	7,6	2,98 0	1,11 2
9 Denetim altında tutulma derecemden	4	2,5	12	7,6	57	36,1	69	<b>43,7</b>	15	9,5	3,50 3	0,86 6
10 Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma durumumdan	5	3,2	12	7,6	40	25,3	78	<b>49,4</b>	22	13,9	3,63 6	0,92 7
11 Kurumunun bana sağladığı kazançtan	12	7,6	19	12,0	44	27,8	63	<b>39,9</b>	19	12,0	3,36 9	1,08 7

12	Yöneticiler arasındaki uyumdan	5	3,2	12	7,6	55	34,8	68	<b>43,0</b>	17	10,8	3,50	0,90
13	Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından	12	7,6	33	20,9	37	23,4	58	<b>36,7</b>	17	10,8	3,22	1,13
14	Çalışma saatlerinden	3	1,9	18	11,4	27	17,1	82	<b>51,9</b>	27	17,1	3,71	0,94
15	Yaratıcılığını kullanabilme imkânlarından	7	4,4	27	17,1	52	32,9	54	<b>34,2</b>	17	10,8	3,29	1,02
16	Ekip çalışmasına verilen önemden	7	4,4	15	9,5	48	30,4	70	<b>44,3</b>	17	10,8	3,47	0,96
17	Verilen sorumluluk miktarından	7	4,4	10	6,3	47	29,7	75	<b>47,5</b>	18	11,4	3,55	0,93
18	Yapılan sosyal aktivitelerden	26	16,5	25	15,8	47	<b>29,7</b>	41	25,9	18	11,4	3,00	1,24

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere çalışanların büyük bir çoğunluğu kendi kurumunda olmaktan, tatil ve izin sürelerinden, özlük haklarını kullanma rahatlığından, bir sağlık personeli olarak toplumda gördüğü saygınlıktan, hastanedeki fiziksel çalışma ortamından, personeller arası uyum ve işbirliğinden memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Yine çalışanların büyük bir çoğunluğu amirleri tarafından takdir edilmekten, denetim altında tutulma derecesinden, kendi yöntemlerini kullanma ve karar alma durumundan, kurumun ona sağladığı kazançtan, yöneticiler arasındaki uyumdan, mesleki eğitim ve gelişme imkanlarından, çalışma saatlerinden, yaratıcılığını kullanabilme imkanlarından, ekip çalışmasına verilen önemden, verilen sorumluluk miktarından ve yapılan sosyal aktivitelerden genel olarak memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Bunun yanında aynı sağlık çalışanları kendi kurumlarında uygulanmakta olan ek ücret sisteminden ve kurumdaki performans değerlendirme yöntemlerinden memnun olmadıklarını bildirmişlerdir.

#### 4. GRUPLAR ARASI KARŞILAŞTIRMA

Sahada uygulaması yapılan liderlik stilleri ve çalışan motivasyonu anketinde yer alan bilgilerden elde edilen veriler ışığında demografik verilerin liderlik stilleri

ve motivasyon düzeyleri ile kurumsal bilgilerin liderlik stilleri ve motivasyon düzeyleri açısından karşılaştırılması yapılarak bu karşılaştırma ve değerlendirme sonuçları şu şekilde açıklanmıştır.

#### 4.1. Demografik Verilerin Liderlik Stilleri ve Motivasyon Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması

Anket uygulanan her bir sağlık çalışanları grubuna ait demografik verilerin ( cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu) liderlik stilleri ve motivasyon düzeyi karşılaştırmaları ayrı ayrı yapılarak, aralarındaki ilişki analizi ve istatistiki sonuçları tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 15. Cinsiyet Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	U	P
Otokratik Liderlik	Erkek	82	82,82	2.761,500	0,268
	Kadın	75	74,82		
Demokratik Liderlik	Erkek	82	79,64	3.022,500	0,853
	Kadın	75	78,30		
Liberal Liderlik	Erkek	82	85,66	2.529,000	0,054
	Kadın	75	71,72		
Karizmatik Liderlik	Erkek	82	86,01	2.500,000	0,043
	Kadın	75	71,33		
Babacan Liderlik	Erkek	82	82,24	2.809,500	0,349
	Kadın	75	75,46		
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	82	80,29	2.969,000	0,708
	Kadın	75	77,59		
İşlemsel Liderlik	Erkek	82	78,49	3.033,500	0,883
	Kadın	75	79,55		
Motivasyon	Erkek	82	80,56	2.947,000	0,653
	Kadın	75	77,29		

Farklı cinsiyet grupları arasında otokratik liderlik, demokratik liderlik, liberal liderlik, babacan liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Farklı cinsiyet grupları arasında karizmatik liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Erkeklerin ortalama puanı 86,01; kadınların ortalama puanı 71,33'tür. Buna göre erkeklerin karizmatik liderlik ölçeği ortalaması daha yüksektir.

Bundan da anlaşılacağı üzere erkekler bayanlara göre daha çok grup üyelerini peşinden sürükleyen, her sözü emir kabul edilen, kendilerine ve astlarına son derece güven duyan, büyük beklentileri ve ideolojik görüş sahibi olan, sadakat bağlılık ve güven gösterecekleri, değer ve davranışlarıyla özdeşip, yakın ilişki kurarak kişisel saygınlık kazanmalarını sağlayacak, kendi tutum ve davranışlarında değişiklik yapacak, örgütsel performansın yükselmesini sağlayacak ve daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkarak kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip liderlere daha çok ihtiyaç duymaktadırlar.

**Tablo 16. Medeni Durum Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması**

	Medeni durum	N	Sıra Ortalaması	U	P
Otokratik Liderlik	Evli	118	76,37	1.990,500	0,204
	Bekar	39	86,96		
Demokratik Liderlik	Evli	118	75,92	1.938,000	0,138
	Bekar	39	88,31		
Liberal Liderlik	Evli	118	73,86	1.695,000	0,013
	Bekar	39	94,54		
Karizmatik Liderlik	Evli	118	76,87	2.049,500	0,306
	Bekar	39	85,45		
Babacan Liderlik	Evli	118	76,05	1.953,000	0,156
	Bekar	39	87,92		
Dönüşümcü Liderlik	Evli	118	73,88	1.697,000	0,014
	Bekar	39	94,49		
İşlemsel Liderlik	Evli	118	74,49	1.769,000	0,029
	Bekar	39	92,64		
Motivasyon	Evli	118	77,63	2.139,500	0,511
	Bekar	39	83,14		

Medeni durumu farklı gruplar arasında otokratik liderlik, demokratik liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik ve motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Medeni durumu farklı gruplar arasında liberal liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Medeni durumu evli olanların ortalama puanı 73,86; bekar olanların ortalama puanı 94,54'tür. Buna göre medeni durumu bekar olanların liberal liderlik ölçeği ortalaması daha yüksektir.

Bekar olarak görev yapan çalışan grubu evli olanlara göre daha az sorumluluk sahibi, daha özgür ve daha rahat yaşayan, çok sıkıntı ve zorluk görmeyen, evlilere göre kendilerine emir ve görev verilmesini, kendilerine fazla karışılmasını ve müdahale edilmesini istemeyen, genellikle dağınık yaşayan bir kesimi oluşturmaktadır. Bekar olarak görev yapan sağlık çalışanlarının bu özellikleri liberal (serbest bırakıcı) liderlik özellikleri ile bire bir örtüşmektedir.

Dolayısıyla bekar olarak görev yapan sağlık çalışanları liberal (serbest bırakıcı) liderlik stilini benimseyen yöneticilerle daha çok çalışmak istemektedirler. Fakat serbest bırakıcı davranış biçimini sergileyen bir liderin çalışanları esinlendirmesi, harekete geçirmesi veya motive etmesi oldukça zordur.

Medeni durumu farklı gruplar arasında dönüşümcü liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Medeni durumu evli olanların ortalama puanı 73,88; bekar olanların ortalama puanı 94,49'dur. Buna göre medeni durumu bekar olanların dönüşümcü liderlik ölçeği ortalaması daha yüksektir. Bekar olarak görev yapan sağlık çalışanları evli olarak görev yapan sağlık çalışanlarına göre daha genç yaş grubu içinde yer almaktadırlar.

Bu grup çalışanları değişime, dönüşüme, motive olmaya, yöneticini model almaya, onunla özdeşmeye, ilham almaya, kendileriyle ilgilenilmeye, özgürlük, adalet, barış ve insaniyet gibi daha yüksek ideal ve ahlaki değerleriyle iç içe olmaya, ilgi ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanılmasına ve bunlara daha çok başvurarak arkadaşça, doğal, nazik, kibar ve cana yakın davranış sergileyerek çalışanların ihtiyaç



ve isteklerini karşılayan, çalışanların bilincini artırmak için çabalayan liderlere daha çok ihtiyaç duyarlar. Bu özelliklerde dönüşümcü liderlik stilini sergileyen yöneticilerde daha çok görölmektedir. Bundan da anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderlik stilini benimsemiş yöneticiler evli olanlara göre bekar olarak görev yapan sağlık çalışanları tarafından daha çok benimsenmektedir.

Medeni durumu farklı gruplar arasında işlemsel liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Medeni durumu evli olanların ortalama puanı 74,49; bekar olanların ortalama puanı 92,64'tür. Buna göre medeni durumu bekar olanların işlemsel liderlik ölçeği ortalaması daha yüksektir.

Bilindiği üzere bekar olarak görev yapan çalışan grubu evli olanlara göre daha az sorumluluk sahibi, daha özgür ve daha rahat yaşayan, çok sıkıntı ve zorluk görmeyen, evlilere göre kendilerine emir ve görev verilmesini, kendilerine fazla karışılmasını ve müdahale edilmesini istemeyen, genellikle dağınık yaşayan bir kesimi oluşturmaktadır.

İşlemsel liderlik stilini benimseyen yöneticiler bekar olarak görev yapan sağlık çalışanlarını pazarlığa dayalı bir ilişki ile ödüllendirme ve cezalandırma gücünü kullanarak daha çok etkileyebilmektedirler. Bu da performansın artması için astların içtenlikli davranışlar göstermesini, onların organizasyon işlerine tam katılımını sağlayacaktır.

**Tablo 17. Yaş Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması**

	Yaş	N	Sıra		
			Ortalaması	X2	P
Otokratik Liderlik	30 yaş ve altı	58	86,87	5,264	0,153
	31-35 yaş	46	82,01		
	36-40 yaş	25	66,62		
	41 yaş ve üstü	28	68,80		
Demokratik Liderlik	30 yaş ve altı	58	81,41	3,551	0,314
	31-35 yaş	46	86,04		
	36-40 yaş	25	66,80		
	41 yaş ve üstü	28	73,32		
Liberal Liderlik	30 yaş ve altı	58	86,12	3,376	0,337
	31-35 yaş	46	78,42		
	36-40 yaş	25	66,82		
	41 yaş ve üstü	28	76,07		
Karizmatik Liderlik	30 yaş ve altı	58	77,80	1,816	0,611
	31-35 yaş	46	86,12		
	36-40 yaş	25	72,94		
	41 yaş ve üstü	28	75,20		
Babacan Liderlik	30 yaş ve altı	58	79,86	4,892	0,180
	31-35 yaş	46	89,18		
	36-40 yaş	25	67,52		
	41 yaş ve üstü	28	70,73		
Dönüşümcü Liderlik	30 yaş ve altı	58	80,99	3,293	0,349
	31-35 yaş	46	86,30		
	36-40 yaş	25	72,58		
	41 yaş ve üstü	28	68,61		
İşlemsel Liderlik	30 yaş ve altı	58	81,75	3,783	0,286
	31-35 yaş	46	86,36		
	36-40 yaş	25	69,14		
	41 yaş ve üstü	28	70,02		
Motivasyon	30 yaş ve altı	58	78,03	0,546	0,909
	31-35 yaş	46	83,04		
	36-40 yaş	25	76,26		
	41 yaş ve üstü	28	76,82		

Farklı yaş grupları arasında otokratik liderlik, demokratik liderlik, liberal liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 18. Öğrenim Durumu Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması**

	Öğrenim durumu	N	Sıra		
			Ortalaması	X2	P
Otokratik Liderlik	İlkokul	7	104,93		
	Lise	26	91,98		
	Önlisans	34	82,94	7,837	0,098
	Lisans	74	69,75		
	Yüksek Okul-Dokt.	16	80,97		
Demokratik Liderlik	İlkokul	7	72,93		
	Lise	26	88,17		
	Önlisans	34	71,35	3,745	0,442
	Lisans	74	82,47		
	Yüksek Okul-Dokt.	16	66,97		
Liberal Liderlik	İlkokul	7	58,07		
	Lise	26	88,23		
	Önlisans	34	76,26	3,293	0,510
	Lisans	74	77,30		
	Yüksek Okul-Dokt.	16	86,84		
Karizmatik Liderlik	İlkokul	7	84,57		
	Lise	26	85,06		
	Önlisans	34	73,12	2,010	0,734
	Lisans	74	76,97		
	Yüksek Okul-Dokt.	16	88,63		
Babacan Liderlik	İlkokul	7	68,43		
	Lise	26	94,60		
	Önlisans	34	67,49	5,742	0,219
	Lisans	74	79,15		
	Yüksek Okul-Dokt.	16	82,06		
Dönüşümcü Liderlik	İlkokul	7	78,29		
	Lise	26	87,42	5,924	0,205
	Önlisans	34	64,57		

	Lisans	74	79,70		
	Yüksek Okul-Dokt.	16	93,06		
İşlemsel Liderlik	İlkokul	7	71,50		
	Lise	26	91,35		
	Önlisans	34	66,26	6,711	0,152
	Lisans	74	77,99		
	Yüksek Okul-Dokt.	16	93,94		
Motivasyon	İlkokul	7	113,00		
	Lise	26	93,54		
	Önlisans	34	75,66	8,773	0,067
	Lisans	74	71,63		
	Yüksek Okul-Dokt.	16	81,69		

Öğrenim durumu farklı gruplar arasında otokratik liderlik, demokratik liderlik, liberal liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

#### **4.2. Kurumsal Bilgilerin Liderlik Stilleri ve Motivasyon Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması**

Anket uygulanan sağlık çalışanları grubuna ait kurumsal bilgilerin ( görev, görev yaptığı kurum, kurumdaki hizmet süresi, görev yaptığı birim, birimdeki hizmet süresi, bağlı ve sorumlu olunan amir ve amirle çalışma süresi) liderlik stilleri ve motivasyon düzeyi karşılaştırmaları ayrı ayrı yapılarak, aralarındaki ilişki analizi ve istatistiki sonuçları tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 19. Görev Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması**

	Görev	N	Sıra Ortalaması	X2	P
Otokratik Liderlik	Genel İdare Hiz. Sınıfı	34	89,79		
	Sağlık Hizmetleri ve Yrd. Sağlık Hizmetler Sınıfı	104	77,36	3,562	0,313
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	11	74,91		
	Diğer Hizmetler Sınıfı	8	60,13		
Demokratik Liderlik	Genel İdare Hiz. Sınıfı	34	88,15		
	Sağlık Hizmetleri ve Yrd. Sağlık Hizmetler Sınıfı	104	78,31	4,007	0,261
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	11	57,09		
	Diğer Hizmetler Sınıfı	8	79,25		
Liberal Liderlik	Genel İdare Hiz. Sınıfı	34	96,74		
	Sağlık Hizmetleri ve Yrd. Sağlık Hizmetler Sınıfı	104	76,03	8,077	0,044
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	11	67,14		
	Diğer Hizmetler Sınıfı	8	58,50		
Karizmatik Liderlik	Genel İdare Hiz. Sınıfı	34	103,21		
	Sağlık Hizmetleri ve Yrd. Sağlık Hizmetler Sınıfı	104	74,46	13,865	0,003
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	11	60,82		
	Diğer Hizmetler Sınıfı	8	60,19		
Babacan Liderlik	Genel İdare Hiz. Sınıfı	34	97,97		
	Sağlık Hizmetleri ve Yrd. Sağlık Hizmetler Sınıfı	104	74,66	8,251	0,041
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	11	74,14		
	Diğer Hizmetler Sınıfı	8	61,50		
Dönüşümcü Liderlik	Genel İdare Hiz. Sınıfı	34	95,99		
	Sağlık Hizmetleri ve Yrd. Sağlık Hizmetler Sınıfı	104	74,39	6,622	0,085
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	11	67,55		
	Diğer Hizmetler Sınıfı	8	82,44		
İşlemsel Liderlik	Genel İdare Hiz. Sınıfı	34	95,85		
	Sağlık Hizmetleri ve Yrd. Sağlık Hizmetler Sınıfı	104	73,18	6,593	0,086
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	11	81,95		

	Diğer Hizmetler Sınıfı	8	79,00		
Motivasyon	Genel İdare Hiz. Sınıfı	34	92,88		
	Sağlık Hizmetleri ve Yrd.				
	Sağlık Hizmetler Sınıfı	104	73,33	6,234	0,101
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	11	94,45		
	Diğer Hizmetler Sınıfı	8	72,50		

Görevi farklı gruplar arasında otokratik liderlik, demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Görevi farklı gruplar arasında liberal liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Görevi genel idare hizmetleri sınıfı olanların ortalama puanı 96,74; sağlık hizmetleri ve yardımcı hizmetler sınıfı olanların ortalama puanı 76,03; yardımcı hizmetler sınıfı olanların ortalama puanı 67,14; diğer hizmetler sınıfı olanların ortalama puanı 58,50'dir. Buna göre görevi diğer hizmetler sınıfı olanların liberal liderlik ölçeği ortalaması en düşük; genel idare hizmetleri sınıfı olanların liberal liderlik ölçeği ortalaması en yüksektir.

Görevi farklı gruplar arasında karizmatik liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Görevi genel idare hizmetleri sınıfı olanların ortalama puanı 103,21; sağlık hizmetleri ve yardımcı hizmetler sınıfı olanların ortalama puanı 74,46; yardımcı hizmetler sınıfı olanların ortalama puanı 60,82; diğer hizmetler sınıfı olanların ortalama puanı 60,19'dur. Buna göre görevi diğer hizmetler sınıfı olanların karizmatik liderlik ölçeği ortalaması en düşük; genel idare hizmetler sınıfı olanların karizmatik liderlik ölçeği ortalaması en yüksektir.

Görevi farklı gruplar arasında babacan liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Görevi genel idare hizmetler sınıfı olanların ortalama puanı 97,97; sağlık hizmetleri ve yardımcı hizmetler sınıfı olanların ortalama puanı 74,66; yardımcı hizmetler sınıfı olanların ortalama puanı 74,14; diğer hizmetler sınıfı olanların ortalama puanı 61,50'dir. Buna göre görevi diğer hizmetler sınıfı olanların babacan liderlik ölçeği ortalaması en düşük; genel idare hizmetler sınıfı olanların babacan liderlik ölçeği ortalaması en yüksektir.

Genel idare hizmetleri sınıfında görev yapan, nöbetsiz olarak gündüz mesaisinde idari iş ve işlemleri gerçekleştiren sağlık çalışanları (tıbbi sekreter, tekniker, memur, VHKİ, bilgi işlem personeli, eczacı vd.) daha zgr ve daha rahat bir çalışma ortamı istemektedirler. Daha esnek bir mesai uygulayan, istenildiği zaman kendilerine izin veren, açıkça g kullanmaktan kaçınan, çalışanların işlerine karışmayan ve kendilerine rehberlik eden liberal (serbest bırakıcı) liderlerle çalışmak istemektedirler.

Ayrıca, bu gruptaki sağlık çalışanları grup üyelerini peşinden sürükleyen, astları tarafından kendilerine son derece güven duyulan, büyük beklentileri ve ideolojik görüş sahibi olan, kendilerine sadakat bağlılık ve güven gösterecekleri karizmatik liderlerle ve kendilerini koruyan, yönlendiren, kendilerine yol gösteren ve kendilerinin iyiliğine olacağına inandığı kararları kendileri için alan babacan liderlerle çalışmak istedikleri görülmektedir.

Görevi diğer hizmetler sınıfı olan sağlık çalışanları (tekniker, mühendis vd.) gelecekle ilgili paylaşılan bir vizyon ortaya koyan ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine dair motive eden, çalışanlarına model olan ve onların kendisi ile özdeşleşmesini sağlayan, çalışanlarına kendilerini aşmaları için ilham veren, onlarla bireysel olarak ilgilenen, yapılan işlerin ahlaki değerler çerçevesinde sürdürülmesini temin eden ve sonuçta beklentilerin ötesinde bir performans sağlayan, özgürlük, adalet, barış ve insaniyet gibi daha yüksek ideal ve ahlaki değerlere başvurarak çalışanların bilincini artırmaya çalışan, çalışanlarına yetki ve sorumluluk vererek, onları güçlendirerek kendi kendilerinin lideri olmalarını ve kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayan, arkadaşça, doğal, nazik, kibar ve cana yakın dönüşümcü liderlerle çalışmak istemektedirler.

Bu grupta demokratik ve işlemsel liderlik dışında diğer liderlik stillerinin uygulanması durumunda çalışan motivasyonu daha fazla düşmektedir.

**Tablo 20. Kurum Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması**

	Kurum	N	Sıra		
			Ortalaması	X2	P
Otokratik Liderlik	Konya Numune Hast.	26	92,94		
	Beyhekim Devlet Hast.	60	73,58		
	Bozkır Devlet Hastanesi	40	86,48	6,216	0,102
	Konya Kamu Hastaneleri Birliği Gen.Sekreterliği	31	68,16		
Demokratik Liderlik	Konya Numune Hast.	26	85,23		
	Beyhekim Devlet Hast.	60	70,01		
	Bozkır Devlet Hastanesi	40	89,70	5,158	0,161
	Konya Kamu Hastaneleri Birliği Gen.Sekreterliği	31	77,37		
Liberal Liderlik	Konya Numune Hast.	26	71,44		
	Beyhekim Devlet Hast.	60	82,39		
	Bozkır Devlet Hastanesi	40	78,30	1,080	0,782
	Konya Kamu Hastaneleri Birliği Gen.Sekreterliği	31	79,68		
Karizmatik Liderlik	Konya Numune Hast.	26	79,02		
	Beyhekim Devlet Hast.	60	71,06		
	Bozkır Devlet Hastanesi	40	84,78	3,428	0,330
	Konya Kamu Hastaneleri Birliği Gen.Sekreterliği	31	86,90		
Babacan Liderlik	Konya Numune Hast.	26	85,33		
	Beyhekim Devlet Hast.	60	69,68		
	Bozkır Devlet Hastanesi	40	86,83	4,349	0,226
	Konya Kamu Hastaneleri Birliği Gen.Sekreterliği	31	81,63		
Dönüşümcü Liderlik	Konya Numune Hast.	26	87,06		
	Beyhekim Devlet Hast.	60	69,43		
	Bozkır Devlet Hastanesi	40	84,93	4,457	0,216
	Konya Kamu Hastaneleri Birliği Gen.Sekreterliği	31	83,13		
İşlemsel Liderlik	Konya Numune Hast.	26	87,15		
	Beyhekim Devlet Hast.	60	71,97	3,048	0,384
	Bozkır Devlet Hastanesi	40	84,95		



	Konya Kamu Hastaneleri Birliği Gen.Sekreterliği	31	78,10		
Motivasyon	Konya Numune Hast.	26	74,17		
	Beyhekim Devlet Hast.	60	67,20		
	Bozkır Devlet Hastanesi	40	92,21	9,180	0,027
	Konya Kamu Hastaneleri Birliği Gen.Sekreterliği	31	88,84		

Kurumu farklı gruplar arasında otokratik liderlik, demokratik liderlik, liberal liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Kurumlarda görev yapan yöneticilerin hangi liderlik stilini uyguladığı bilinmemekle birlikte uygulanan liderlik stilleri açısından kurumlar arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon ölçeği açısından kurumu Konya Numune Hastanesi olanların ortalama puanı 74,17; Beyhekim Devlet Hastanesi olanların ortalama puanı 67,20; Bozkır Devlet Hastanesi olanların ortalama puanı 92,21; Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği olanların ortalama puanı 88,84'tür. Buna göre kurumu Beyhekim Devlet Hastanesi olanların motivasyon ölçeği ortalaması en düşük; Bozkır Devlet Hastanesi olanların motivasyon ölçeği ortalaması en yüksektir.

Kurumlar arasında kıyaslama yapıldığında Beyhekim Devlet Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri en düşükken, Bozkır Devlet Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyi en yüksektir.

**Tablo 21. Kurumdaki Hizmet Süresi Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması**

	Kurumdaki hizmet süresi		Sıra		
		N	Ortalaması	X2	P
Otokratik Liderlik	5 yıl ve daha az	100	76,98	9,611	0,022
	6-10 yıl	30	94,50		
	11-15 yıl	12	90,21		
	16 yıl ve üstü	15	52,53		
Demokratik Liderlik	5 yıl ve daha az	100	79,87	3,431	0,330
	6-10 yıl	30	87,68		
	11-15 yıl	12	63,08		
	16 yıl ve üstü	15	68,60		
Liberal Liderlik	5 yıl ve daha az	100	80,76	0,690	0,875
	6-10 yıl	30	77,93		
	11-15 yıl	12	77,46		
	16 yıl ve üstü	15	70,67		
Karizmatik Liderlik	5 yıl ve daha az	100	77,79	2,482	0,479
	6-10 yıl	30	89,48		
	11-15 yıl	12	68,25		
	16 yıl ve üstü	15	74,70		
Babacan Liderlik	5 yıl ve daha az	100	76,44	4,724	0,193
	6-10 yıl	30	93,85		
	11-15 yıl	12	64,92		
	16 yıl ve üstü	15	77,67		
Dönüşümcü Liderlik	5 yıl ve daha az	100	77,26	2,966	0,397
	6-10 yıl	30	91,10		
	11-15 yıl	12	73,54		
	16 yıl ve üstü	15	70,77		
İşlemsel Liderlik	5 yıl ve daha az	100	79,21	2,149	0,542
	6-10 yıl	30	86,63		
	11-15 yıl	12	73,29		
	16 yıl ve üstü	15	66,93		
Motivasyon	5 yıl ve daha az	100	77,67	1,742	0,628
	6-10 yıl	30	88,07		
	11-15 yıl	12	77,21		
	16 yıl ve üstü	15	71,20		

Kurumdaki hizmet süresi farklı gruplar arasında demokratik liderlik, liberal liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Kurumdaki hizmet süresi farklı gruplar arasında otokratik liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere hizmet süresi 6-10 yıl olanların ortalama puanı 94,50 iken, 16 yıl ve üstü olanların ortalama puanı 52,53'tür. Buna göre kurumdaki hizmet süresi 16 yıl ve üstü olanların otokratik liderlik ölçeği ortalaması en düşük; 6-10 yıl olanların otokratik liderlik ölçeği ortalaması en yüksektir.

Otokratik liderlik stilinde yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Bu liderlik stili otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir yönetim stilidir. Bu stil lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini veren, lidere daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı gibi yararının yanında; liderin aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir.

Bu liderlik tarzının kurumdaki hizmet süresi düşük olan sağlık çalışanları için uygulanması motivasyonun artması açısından uygun olacakken hizmet süresi 16 yıl ve üstü sağlık çalışanları için uygulanması bu grubun motivasyonunu oldukça düşürecektir.

**Tablo 22. Birim Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması**

	Birim	N	Sıra		
			Ortalaması	X2	P
Otokratik Liderlik	İdari Hiz. Birimi	42	72,81	5,510	0,138
	Mali Hiz. Birimi	33	80,98		
	Sağlık Bak. Hiz. Birimi	70	77,02		
	Otelcilik Hiz. Birimi	12	106,75		
Demokratik Liderlik	İdari Hiz. Birimi	42	78,83	1,888	0,596
	Mali Hiz. Birimi	33	81,24		
	Sağlık Bak. Hiz. Birimi	70	75,43		
	Otelcilik Hiz. Birimi	12	94,25		
Liberal Liderlik	İdari Hiz. Birimi	42	69,02	3,099	0,377
	Mali Hiz. Birimi	33	86,15		
	Sağlık Bak. Hiz. Birimi	70	80,87		
	Otelcilik Hiz. Birimi	12	83,33		
Karizmatik Liderlik	İdari Hiz. Birimi	42	79,99	2,168	0,538
	Mali Hiz. Birimi	33	87,09		
	Sağlık Bak. Hiz. Birimi	70	73,72		
	Otelcilik Hiz. Birimi	12	84,08		
Babacan Liderlik	İdari Hiz. Birimi	42	80,76	3,650	0,302
	Mali Hiz. Birimi	33	87,38		
	Sağlık Bak. Hiz. Birimi	70	72,01		
	Otelcilik Hiz. Birimi	12	90,58		
Dönüşümcü Liderlik	İdari Hiz. Birimi	42	84,87	2,828	0,419
	Mali Hiz. Birimi	33	85,02		
	Sağlık Bak. Hiz. Birimi	70	72,34		
	Otelcilik Hiz. Birimi	12	80,79		
İşlemsel Liderlik	İdari Hiz. Birimi	42	81,20	5,963	0,113
	Mali Hiz. Birimi	33	88,79		
	Sağlık Bak. Hiz. Birimi	70	70,24		
	Otelcilik Hiz. Birimi	12	95,50		
Motivasyon	İdari Hiz. Birimi	42	73,40	13,266	0,004
	Mali Hiz. Birimi	33	95,88		
	Sağlık Bak. Hiz. Birimi	70	69,40		
	Otelcilik Hiz. Birimi	12	108,17		

Birimi farklı gruplar arasında otokratik liderlik, demokratik liderlik, liberal liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Birimi farklı gruplar arasında motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Birimi idari hizmetler birimi olanların ortalama puanı 73,40; mali hizmetler birimi olanların ortalama puanı 95,88; sağlık bakım hizmetleri birimi olanların ortalama puanı 69,40; otelcilik hizmetleri birimi olanların ortalama puanı 108,17'dir. Buna göre birimi sağlık bakım hizmetleri birimi olanların motivasyon ölçeği ortalaması en düşük; otelcilik hizmetleri birimi olanların motivasyon ölçeği ortalaması en yüksektir.

Otelcilik hizmetleri biriminde görev yapan sağlık çalışanlarının sorumluluk alanı azdır. Yapacağı iş ve vereceği hizmet karmaşık, anlaşılabilir ve zor değildir. Bu hizmetler fazla yasal sorumluluk gerektirmeyen işler olup yoğun bilgi, deneyim ve uzmanlık gerektirecek yıpratıcı işler de değildir. Otelcilik hizmetleri biriminde görev yapan çalışan grubunu temizlik, yemek, güvenlik, bilgi işlem, halkla ilişkiler, danışma, hasta kayıt kabul personelleri oluşturmaktadır. Bu birimlerde görev yapan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyi diğer birim çalışanlarına göre oldukça yüksektir.

Sağlık bakım hizmetleri biriminde görev yapan sağlık çalışanlarının ise sorumluluk alanı fazladır. Yapacağı iş ve vereceği hizmetler karmaşık, anlaşılması ve uygulanması zordur. Bu birimde görev yapan sağlık çalışanlarının vereceği hizmetler yoğun emek ve uzmanlık gerektiren riskli ve yıpratıcı hizmetler olup hata yapılması durumunda yasal sorumluluğu fazla olan işlerdir.

Bu birimde görev yapan sağlık çalışanları hasta ve yakınları ile sıkı ilişki ve iletişim içindedirler. Bu birim çalışanları hasta ve yakınları tarafından diğer birim çalışanlarına göre daha fazla darp ve şiddete maruz kalırlar. Bu birimde görev yapan sağlık çalışanları uzman hekimler, pratisyen hekim, diş hekimi, hemşire, ebe, sağlık memuru, att, tıbbi sekreter, anestezi, laboratuvar, röntgen, diyaliz teknisyen ve teknikerleridir. Bu yüzden bu birimde görev yapan sağlık çalışanlarının diğer birim çalışanlarına göre motivasyon düzeyi düşüktür.

**Tablo 23. Birimdeki Hizmet Süresi Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması**

	Birimdeki hizmet süresi		Sıra		
		N	Ortalaması	X2	P
Otokratik Liderlik	2 yıl ve daha az	107	82,55		
	3-4 yıl	28	69,80	2,154	0,341
	5 yıl ve daha fazla	22	73,43		
Demokratik Liderlik	2 yıl ve daha az	107	78,87		
	3-4 yıl	28	75,21	0,516	0,773
	5 yıl ve daha fazla	22	84,43		
Liberal Liderlik	2 yıl ve daha az	107	77,22		
	3-4 yıl	28	88,34	1,473	0,479
	5 yıl ve daha fazla	22	75,75		
Karizmatik Liderlik	2 yıl ve daha az	107	82,39		
	3-4 yıl	28	68,21	2,260	0,323
	5 yıl ve daha fazla	22	76,25		
Babacan Liderlik	2 yıl ve daha az	107	79,12		
	3-4 yıl	28	76,93	0,104	0,949
	5 yıl ve daha fazla	22	81,05		
Dönüşümcü Liderlik	2 yıl ve daha az	107	82,39		
	3-4 yıl	28	68,05	2,309	0,315
	5 yıl ve daha fazla	22	76,45		
İşlemsel Liderlik	2 yıl ve daha az	107	82,03		
	3-4 yıl	28	70,32	1,682	0,431
	5 yıl ve daha fazla	22	75,32		
Motivasyon	2 yıl ve daha az	107	80,14		
	3-4 yıl	28	76,89	0,213	0,899
	5 yıl ve daha fazla	22	76,16		

Birimdeki hizmet süresi farklı gruplar arasında otokratik liderlik, demokratik liderlik, liberal liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 24. Bağı Olunan Amirlik Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması**

	Bağı Olunan Amirlik	N	Sıra		
			Ortalaması	X2	P
Otokratik Liderlik	Sağlık Bakım Hiz. Müd.	45	80,49	5,333	0,377
	İdari ve Mali Hiz. Müd.	43	89,71		
	Başhekim	25	72,08		
	Mali Hizmetler Başkanı	8	69,38		
	İdari Hizmetler Başkanı	18	64,25		
	Diğer	18	78,33		
Demokratik Liderlik	Sağlık Bakım Hiz. Müd.	45	77,26	4,547	0,474
	İdari ve Mali Hiz. Müd.	43	88,67		
	Başhekim	25	69,82		
	Mali Hizmetler Başkanı	8	60,13		
	İdari Hizmetler Başkanı	18	78,47		
	Diğer	18	81,92		
Liberal Liderlik	Sağlık Bakım Hiz. Müd.	45	76,19	2,707	0,745
	İdari ve Mali Hiz. Müd.	43	84,29		
	Başhekim	25	83,60		
	Mali Hizmetler Başkanı	8	88,38		
	İdari Hizmetler Başkanı	18	67,61		
	Diğer	18	74,22		
Karizmatik Liderlik	Sağlık Bakım Hiz. Müd.	45	79,36	6,222	0,285
	İdari ve Mali Hiz. Müd.	43	86,38		
	Başhekim	25	62,54		
	Mali Hizmetler Başkanı	8	94,88		
	İdari Hizmetler Başkanı	18	70,97		
	Diğer	18	84,31		
Babacan Liderlik	Sağlık Bakım Hiz. Müd.	45	79,90	8,261	0,142
	İdari ve Mali Hiz. Müd.	43	89,87		
	Başhekim	25	63,22		
	Mali Hizmetler Başkanı	8	99,06		
	İdari Hizmetler Başkanı	18	68,61		
	Diğer	18	74,17		
Dönüşümcü Liderlik	Sağlık Bakım Hiz. Müd.	45	77,52	6,699	0,244
	İdari ve Mali Hiz. Müd.	43	87,08		
	Başhekim	25	64,10		

	Mali Hizmetler Başkanı	8	93,06		
	İdari Hizmetler Başkanı	18	68,33		
	Diğer	18	88,50		
İşlemsel Liderlik	Sağlık Bakım Hiz. Müd.	45	75,28		
	İdari ve Mali Hiz. Müd.	43	89,37		
	Başhekim	25	64,96	10,885	0,054
	Mali Hizmetler Başkanı	8	99,31		
	İdari Hizmetler Başkanı	18	61,39		
	Diğer	18	91,61		
Motivasyon	Sağlık Bakım Hiz. Müd.	45	69,59		
	İdari ve Mali Hiz. Müd.	43	83,87		
	Başhekim	25	65,96	8,257	0,143
	Mali Hizmetler Başkanı	8	98,00		
	İdari Hizmetler Başkanı	18	85,33		
	Diğer	18	94,22		

Bağlı olunan farklı amirlik grupları arasında otokratik liderlik, demokratik liderlik, liberal liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.



**Tablo 25. Amirliğe Bağlılık Süresi Gruplarının Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyi Açısından Karşılaştırılması**

	Amirliğe Bağlılık		Sıra		
	Süresi	N	Ortalaması	X2	P
Otokratik Liderlik	1 yıl	114	80,81		
	2 yıl	26	80,87	2,092	0,351
	3 yıl ve daha fazla	17	64,03		
Demokratik Liderlik	1 yıl	114	81,81		
	2 yıl	26	70,35	1,655	0,437
	3 yıl ve daha fazla	17	73,41		
Liberal Liderlik	1 yıl	114	80,08		
	2 yıl	26	70,23	1,357	0,507
	3 yıl ve daha fazla	17	85,15		
Karizmatik Liderlik	1 yıl	114	80,96		
	2 yıl	26	77,46	1,199	0,549
	3 yıl ve daha fazla	17	68,24		
Babacan Liderlik	1 yıl	114	83,04		
	2 yıl	26	71,23	3,601	0,165
	3 yıl ve daha fazla	17	63,76		
Dönüşümcü Liderlik	1 yıl	114	82,91		
	2 yıl	26	70,69	3,241	0,198
	3 yıl ve daha fazla	17	65,50		
İşlemsel Liderlik	1 yıl	114	82,36		
	2 yıl	26	70,54	2,346	0,309
	3 yıl ve daha fazla	17	69,38		
Motivasyon	1 yıl	114	84,01		
	2 yıl	26	60,96	5,782	0,056
	3 yıl ve daha fazla	17	73,00		

Kurum amirine bağlılık süresi farklı gruplar arasında otokratik liderlik, demokratik liderlik, liberal liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

## 5. LİDERLİK TARZLARI - MOTİVASYON İLİŞKİLERİ

Liderlik stilleri ve çalışan motivasyonu anketinde yer alan liderlik stilleri ile çalışan motivasyonu karşılaştırma analizi ve değerlendirme sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 26. Liderlik Stilleri ile Çalışan Motivasyonunun İlişki Analizi**

		Motivasyon
Otokratik Liderlik	r	,246**
	p	,002
Demokratik Liderlik	r	,430**
	p	,000
Liberal Liderlik	r	,295**
	p	,000
Karizmatik Liderlik	r	,397**
	p	,000
Babacan Liderlik	r	,417**
	p	,000
Dönüşümcü Liderlik	r	,397**
	p	,000
İşlemsel Liderlik	r	,385**
	p	,000

\*\*p<0,05

Bu tablodan da anlaşılacağı üzere; otokratik liderlik ve liberal liderlik ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.

Çalışanların yöneticilerinin otokratik ve liberal liderlik düzeyleri arttıkça motivasyon düzeyleri de artmaktadır. Demokratik liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik, dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yöneticilerinin bu liderlik düzeyleri arttıkça motivasyon düzeyleri de artmaktadır.

Bu tabloda liderlik stilleri ile motivasyon düzeylerinin ilişkilerinin incelenmesi sonucunda çalışanların motivasyon düzeyleri ile en çok ilişkisi bulunan liderlik stillerinin sırasıyla demokratik liderlik ve babacan liderlik, en az ilişkisi bulunan liderlik stillerinin ise sırasıyla otokratik liderlik ve liberal (serbest bırakıcı) liderlik olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Bu araştırmada, sağlık kuruluşlarında görev yapan amir ve yöneticilerin sahip olduğu liderlik stillerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği, Beyhekim Devlet Hastanesi, Konya Numune Hastanesi ve Bozkır İlçe Devlet Hastanesi'nde görev yapan amir ve yöneticilerin liderlik stilleri incelenmiş ve hangi liderlik stilinin etkili olduğu ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Yöneticilere bağlı olarak görev yapan sağlık çalışanlarının motivasyon durumları ve kişisel bilgileri (cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, görevi, görev yapılan kurum ve birim, kurumdaki ve birimdeki hizmet süreleri, kurumda ve aynı amirle çalışma süreleri) bir anket yoluyla araştırılarak çalışanların motivasyon düzeyi ve uygulanan liderlik stilleri arasındaki bağlantılar ve kişisel bilgilerin analiz sonuçları istatistiki metotlar yardımıyla ortaya çıkarılmıştır.

İdari ve mali hizmetler birimi kapsamına giren işlerde görev alan sağlık personeli ve yardımcı sağlık personellerinin asli işlerinde çalışmaları sağlanmalıdır. Kendi alanında eğitim almış, mesleki beceri kazanmış sağlık çalışanların kendi mesleki alanına girmeyen işlerde çalıştırılması personelin verimli kullanılmaması durumunu ortaya çıkarmakta ve iş verimini dşurmektedir. Bunu için Sağlık Bakanlığı'nın sağlık kuruluşlarına idari ve mali işlerde görev yapabilecek statüde personel ataması yapması gerekmektedir.

Sağlık kuruluşlarında görev yapan ve kurumdaki işinde uzmanlaşan, tecrübe kazanan sağlık çalışanlarının özendirme araçları (ek ücret verilmesi ve artırılması, sosyal ortamın iyileştirilmesi, eğitim desteği verilmesi vb.) kullanılarak sık sık yer değiştirmelerin önüne geçilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde işinde uzmanlaşan ve tecrübe kazanan kalifiyeli sağlık çalışanlarının kurumdan ayrılmaları kurum performansını düşürecek ve kurum verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

Sağlık kuruluşlarında aynı amir ve yönetici ile çalışma süresi ve çalışma süresi oranının yükseltilmesi gerekmektedir. Sık sık yönetici değişikliği personel motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve yeni ataması yapılarak göreve

başlayan idareciye uyum süreci, yapılan görev değişikliği döneminde yaşanan belirsizlik göz önünde bulundurulduğunda kurum verimliliği düşecek, kurum performansı olumsuz yönde etkilenecektir.

Sağlık çalışanları kendi kurumlarında uygulanmakta olan ek ücret sisteminden ve kurumdaki performans değerlendirme yöntemlerinden memnun değillerdir. Ek ödeme ve performans sisteminde yaşanan adaletsizlikler, eşit işe eşit ücret sisteminin uygulanamayışı, dağıtılan ücretin düşük olması, çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte, iş barışını, iş tatminini bozmakta ve bu durum çalışanın ve kurumun verimliliğini de düşürmektedir. Bu konuda Sağlık Bakanlığı'nın bir çalışma yapması gerekmektedir.

Çalışanların motivasyon düzeylerinin artmasına katkı sağlayan ve yöneticide var olan çeşitli liderlik stillerinin güçlendirilmesi, geliştirilmesi ve uygulanabilirliğinin sağlanması için çalışanlara yön veren kurumun vizyon ve misyonunun gerçekleşmesine öncülük eden amir ve yöneticilere eğitim verilmesi, kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması gerekmektedir. Çeşitli liderlik stillerine sahip olan bu liderlerde var olan bu tarz ve davranışlar; medeni durumu, cinsiyeti, yaşı, görev yaptığı birimi, görev yaptığı kurumu vb. gibi farklı kişisel ve kurumsal özelliklere sahip her sağlık çalışanında bir karşılık bulmaktadır. Bu liderlik tarz ve davranışları sağlık çalışanlarının belli bir kesimine hitap edebilmekte, onların ihtiyaçlarına cevap verebilmekte ve ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Bu da çalışan motivasyonunun artmasına olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Varsayımların değerlendirilmesi şu şekildedir:

**"i. Yöneticilerin sırasıyla demokratik, babacan, karizmatik, dönüşümcü, işlemsel, liberal ve otokratik liderlik stillerinin uygulanma düzeyleri arttıkça çalışanların motivasyon düzeyleri de artmaktadır."** Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Liderlik stilleri ile çalışan motivasyonunun ilişki analizi incelendiğinde, otokratik liderlik ve liberal liderlik ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yöneticilerinin otokratik ve liberal liderlik düzeyleri arttıkça motivasyon düzeyleri de artmaktadır. Demokratik liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik, dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik ile

çalışanların motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının yöneticilerinin bu liderlik düzeyleri arttıkça motivasyon düzeyleri de artmaktadır.

***"ii.Çalışanların liberal, dönüşümcü ve işlemsel liderlik değerlendirmeleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir." Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Medeni durumu farklı gruplar arasında liberal liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Medeni durumu bekar olanların liberal liderlik ölçeği ortalaması daha yüksektir.***

Bekar olarak görev yapan çalışan grubu evli olanlara göre daha az sorumluluk sahibi, daha özgür ve daha rahat yaşayan, çok sıkıntı ve zorluk görmeyen, evlilere göre kendilerine emir ve görev verilmesini, kendilerine fazla karışılmasını ve müdahale edilmesini istemeyen, genellikle dağınık yaşayan bir kesimi oluşturmaktadır. Bekar olarak görev yapan sağlık çalışanlarının bu özellikleri liberal (serbest bırakıcı) liderlik özellikleri ile bire bir örtüşmektedir.

Bekar olarak görev yapan sağlık çalışanları liberal (serbest bırakıcı) liderlik stilini benimseyen yöneticilerle daha çok çalışmak istemektedirler. Fakat serbest bırakıcı davranış biçimini sergileyen bir liderin çalışanları esinlendirmesi, harekete geçirmesi veya motive etmesi oldukça zordur.

Medeni durumu farklı gruplar arasında dönüşümcü liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Medeni durumu bekar olanların dönüşümcü liderlik ölçeği ortalaması daha yüksektir. Bekar olarak görev yapan sağlık çalışanları evli olarak görev yapan sağlık çalışanlarına göre daha genç yaş grubu içinde yer almaktadırlar.

Bu grup çalışanları; değişime, dönüşüme, motive olmaya, yöneticisini model almaya, onunla özdeşmeye, ondan ilham almaya, kendileriyle ilgilenilmeye ihtiyaç duyarlar. Yine yöneticisinin özgürlük, adalet, barış ve insanîyet gibi daha yüksek ideal ve ahlaki değerleriyle iç içe olmaya, yöneticisi tarafından ilgi ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanılmasına ve bunlara daha çok başvurarak yöneticisi ile arkadaşça, doğal, nazik, kibar ve cana yakın davranış sergilenilmesine, yöneticisi

tarafından çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanılmasına ve çalışanların bilincini artırmak için çabalayan liderlere daha çok ihtiyaç duyarlar. Bu özelliklerde dönüşümcü liderlik stilini sergileyen yöneticilerde daha çok görülmektedir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik stilini benimsemiş yöneticiler evli olanlara göre bekar olarak görev yapan sağlık çalışanları tarafından daha çok benimsenmektedirler.

Medeni durumu farklı gruplar arasında işlemsel liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Medeni durumu bekar olanların işlemsel liderlik ölçeği ortalaması daha yüksektir. Bilindiği üzere bekar olarak görev yapan çalışan grubu, evli olanlara göre daha az sorumluluk sahibi, daha özgür ve daha rahat yaşayan, çok sıkıntı ve zorluk görmeyen, evlilere göre kendilerine emir ve görev verilmesini, kendilerine fazla karışılmasını ve müdahale edilmesini istemeyen, genellikle dağınık yaşayan bir kesimi oluşturmaktadır.

İşlemsel liderlik stilini benimseyen yöneticiler bekar olarak görev yapan sağlık çalışanlarını pazarlığa dayalı bir ilişki ile ödüllendirme ve cezalandırma gücünü kullanarak daha çok etkileyebilmektedirler. Bu da performansın artması için astların içtenlikli davranışlar göstermesini, onların organizasyon işlerine tam katılımını sağlayacaktır.

**" iii. Çalışanların liberal, karizmatik ve babacan liderlik değerlendirmeleri yaptığı işe göre farklılık göstermektedir."** Bu varsayımı tutarlı çıkmıştır. Birimi farklı gruplar arasında motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Birim gruplarının liderlik tarzları ve motivasyon düzeyi karşılaştırması tablosu incelendiğinde sağlık bakım hizmetleri kapsamına giren işleri yapan sağlık çalışanlarının motivasyon ölçeği ortalaması en düşük, otelcilik hizmetleri birimi kapsamına giren işleri yapan sağlık çalışanlarının motivasyon ölçeği ortalaması en yüksektir. Sağlık bakım hizmetleri biriminde görev yapan sağlık çalışanları; uzman hekimler, pratisyen hekim, diş hekimi, hemşire, ebe, sağlık memuru, att, tıbbi sekreter, anestezi, laboratuvar, röntgen, diyaliz teknisyen ve teknikerleridir. Otelcilik hizmetleri biriminde görev yapan çalışan grubunu temizlik, yemek, güvenlik, bilgi işlem, halkla ilişkiler, danışma, hasta kayıt kabul personelleri oluşturmaktadır.

Otelcilik hizmetleri biriminde görev yapan sağlık çalışanlarının sorumluluk alanı azdır. Yapacağı iş ve vereceği hizmet karmaşık, anlaşılabilir ve zor değildir. Bu hizmetler fazla yasal sorumluluk gerektirmeyen işler olup yoğun bilgi, deneyim ve uzmanlık gerektirecek yıpratıcı işler de değildir. Bu birimlerde görev yapan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyi diğer birim çalışanlarına göre oldukça yüksektir.

Sağlık bakım hizmetleri biriminde görev yapan sağlık çalışanlarının ise sorumluluk alanı fazladır. Yapacağı iş ve vereceği hizmetler karmaşık, anlaşılması ve uygulanması zordur. Bu birimde görev yapan sağlık çalışanlarının vereceği hizmetler yoğun emek ve uzmanlık gerektiren riskli ve yıpratıcı hizmetler olup hata yapılması durumunda yasal sorumluluğu fazla olan işlerdir. Bu birimde görev yapan sağlık çalışanları hasta ve yakınları ile sıkı ilişki ve iletişim içindedirler. Bu birim çalışanları hasta ve yakınları tarafından diğer birim çalışanlarına göre daha şiddete maruz kalırlar. Bu yüzden bu birimde görev yapan sağlık çalışanlarının diğer birim çalışanlarına göre motivasyon düzeyi düşüktür.

***"iv. Çalışanların otokratik liderlik değerlendirmeleri kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir."*** Bu varsayımı tutarlı çıkmıştır. Kurumdaki hizmet süresi gruplarının liderlik stilleri ve motivasyon düzeyi açısından değerlendirmesi yapıldığında kurumdaki hizmet süresi 16 yıl ve üstü olanların otokratik liderlik ölçeği ortalaması en düşük; 6-10 yıl olanların otokratik liderlik ölçeği ortalaması en yüksektir. Analiz sonucu elde edilen bu sonuçtan hareketle bu varsayım kabul edilmektedir.

Otokratik liderlik stilinde yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Bu liderlik stili otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir yönetim stilidir. Bu stil lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini veren, lidere daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı gibi yararının yanında liderin aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir. Bu liderlik tarzının kurumdaki hizmet süresi düşük olan sağlık çalışanları için uygulanması motivasyonun artması açısından uygun olacakken hizmet süresi 16 yıl ve üstü sağlık çalışanları için uygulanması bu grubun motivasyonunu oldukça düşürecektir.

**"v. Motivasyon düzeylerini en çok etkileyen liderlik stilleri demokratik-katılımcı liderlik ve babacan-paternalist liderliktir."** Bu varsayımı tutarlı çıkmıştır. Liderlik stilleri ile çalışan motivasyonunun ilişki analizi incelendiğinde demokratik-katılımcı liderlik ve babacan-paternalist liderlik sonuçları diğer liderlik stillerine göre en yüksek seviyede çıkmıştır. Babacan-Paternalist liderlik stilinde üst ile ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide lider astı korur, onu yönlendirir, ona yol gösterir, onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına verir. Bu liderlik stilinde sağlık çalışanları; liderlik özelliği sergileyen yöneticisinin, amirinin kendilerini eğitmesini, kendilerine adaletli davranılmasını, kurumda ebeveyn ilişkisi gibi bir yaklaşım sergilenmesini, gelenek ve göreneklere bağlı kalınmasını, ilişki ve iletişimin artırılmasını, kendilerine bir evlat gibi muamele edilmesini ve liderlerinin hayatlarının her karesinde yer almasını istemektedirler. Ayrıca sağlık çalışanları birlikte uyumlu ve karşılıklı sosyal ilişkilerin gelişmesine yönelik çaba sarf edilmesini ve kendilerinin tüm sorunlarıyla ilgilenilmesini, problemlerine çözüm aranılmasını istemektedirler. Bu gibi davranış sergileyen babacan lider aslarını yüksek derecede etkileyebilmekte, sağlık çalışanlarının motivasyonunu yükseltmekte, bu da kurum verimliliğini artırmaktadır.

Demokratik ve katılımcı liderlik kararların astlarla birlikte alınmasını önemseyen liderlik tipidir. Sağlık çalışanları yöneticilerinin ve amirlerinin kendi kararlarına ve fikirlerine başvurmalarını ve yapılacak işler hakkında kendilerinin bilgilendirilmelerini istemektedirler. Sağlık çalışanları yöneticilerinin ve amirlerinin kendilerine rehberlik ve öncülük etmesini, organizasyondaki karar alma sürecinde, planlamada ve örgütlenme faaliyetlerinde kendilerinin de katılımının sağlanmasını, kendilerine daha nazik muamelede bulunulmasını, değer verilmesini ve ödüllendirme sisteminin uygulanılmasını, grupta yardımlaşmayı teşvik eden bir ortam oluşturulmasını istemektedirler. Bu da sağlık çalışanlarının motivasyonunu arttıracak, kurumda yüksek performans ve verimlilik sağlayacaktır.

**"vi. Çalışanların motivasyon düzeyleri çalıştıkları birime göre farklılık göstermektedir."** Bu varsayım da tutarlı çıkmıştır. Otelcilik hizmetleri biriminde görev yapan sağlık çalışanlarının sorumluluk alanı azdır. Yapacağı iş ve vereceği hizmet karmaşık, anlaşılabilir ve zor değildir. Bu hizmetler fazla yasal sorumluluk



gerektirmeyen işler olup yoğun bilgi, deneyim ve uzmanlık gerektirecek yıpratıcı işler de değildir. Bu birimlerde görev yapan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyi diğer birim çalışanlarına göre oldukça yüksektir. Sağlık bakım hizmetleri biriminde görev yapan sağlık çalışanlarının ise sorumluluk alanı fazladır. Yapacağı iş ve vereceği hizmetler karmaşık, anlaşılması ve uygulanması zordur. Bu birimde görev yapan sağlık çalışanlarının vereceği hizmetler yoğun emek ve uzmanlık gerektiren riskli ve yıpratıcı hizmetler olup hata yapılması durumunda yasal sorumluluğu fazla olan işlerdir. Bu birimde görev yapan sağlık çalışanları hasta ve yakınları ile sıkı ilişki ve iletişim içindedirler. Bu birim çalışanları hasta ve yakınları tarafından diğer birim çalışanlarına göre daha fazla darp ve şiddete maruz kalırlar. Bu yüzden bu birimde görev yapan sağlık çalışanlarının diğer birim çalışanlarına göre motivasyon düzeyi daha düşüktür.

Sağlık bakım hizmetleri birimi kapsamında görev yapan hemşire, ebe, sağlık memuru, hekim, diş tabibi, att, laboratuvar teknisyeni, röntgen teknisyeni vd. bire bir hasta bakımı ile ilgilenen sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyinin artırılması için bir çalışma yapılması gerekmektedir.

**"vii. Çalışanların motivasyon düzeyleri çalıştıkları kuruma göre farklılık göstermektedir."** Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Kurum gruplarının liderlik tarzları ve motivasyon düzeyi açısından karşılaştırılması tablosu incelendiğinde kurumu farklı gruplar arasında otokratik liderlik, demokratik liderlik, liberal liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve motivasyon ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Kurumlarda görev yapan yöneticilerin hangi liderlik stilini uyguladığı bilinmemekle birlikte uygulanan liderlik stilleri açısından kurumlar arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon ölçeği açısından kurumu Beyhekim Devlet Hastanesi olanların motivasyon ölçeği ortalaması en düşük; Bozkır Devlet Hastanesi olanların motivasyon ölçeği ortalaması en yüksektir. Kurumlar arasında kıyaslama yapıldığında Beyhekim Devlet Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri en düşükken, Bozkır Devlet Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyi en yüksektir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J., Etkili Motivasyon, İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?, (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2003
- Ak, B., Hastane Yöneticiliği, İstanbul, 1990
- Akat, İ., -Budak, G., -Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2002
- Akıncı, Z., "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler (Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama)", Akdeniz Üniversitesi (Ak.Ü), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi ( İİBFD), S. 4, Antalya, 2002
- Aksayan, S., Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi, İÜ, SABE, YDT, İstanbul, 1990
- Aksu, G., Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), AÜ, SABE, YYLT, Ankara, 2002
- Aksu, G.-Acuner, A.-Tabak, R. S., "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)", AÜ Tıp Fakültesi Mecmuası, C.55, S.4, 2002
- Aksu, M., Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma, KHÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2003
- Argon, T.-Eren, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004
- Arıcıoğlu, M. A., "Yönetimsel Başarının Değerlemede Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma", Ak.Ü, İİBFD, C. 4, Antalya, 2002
- Artan, İ., "Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları", Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, (Ed. Z. Aycan), Ankara, 2000
- Aşan, Ö., "Motivasyon", Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara, 2001

- Ateş, M.-Sur, H., "Sağlık Bakanlığı'nın İstanbul'daki Hastanelerinde Yöneticilerin Bazı Yönetim Kararlarının Merkezçiliği Konusundaki Bilgi Düzeyleri", Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Ankara, 1999
- Ateş, M., "Hastanelerde Davranışsal Yönetim Teknikleri", Hastane Yöneticiliği, (Ed. O. Hayran-H. Sur), İstanbul, 1997
- Aydın, M. D., Liderlik ve Liderlik Zekası: Uygulamalı Bir Çalışma, HÜ, SBE, YDT,
- Ayhan, R., "Duygusal Zekâ ve Liderlik", Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler, (Ed. N. Basım-B. Tuner-E. Altay), Ankara, 2004
- Balcı, A., Eğitim Yöneticisinin İş Tatmini, AÜ, SBE, YDT, Ankara, 1985
- Baltaş, Z., İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık, Duygusal Zeka, İstanbul, 2006
- Barutçugil, İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2004
- Barutçugil, İ., Yöneticinin Yönetimi, İstanbul, 2006
- Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992
- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000
- Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1996
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1982
- Bülbüloğlu, A., Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması, KTÜ, SBE, YYLT, Trabzon, 2001
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997
- Can, H.,-Akgün, A.-Kavuncubaşı, Ş., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1998
- Celep, C., Dönüşümsel Liderlik, Ankara, 2004

- Cimete, G., "Akdeniz Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının İncelenmesi", Türk Hemşireler Derneği Dergisi, C. 46, S. 4, İstanbul, 1996
- Çakar, U.-Arbak, Y., "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", DEÜ, İİBFD, C. 18, S. 2, İzmir, 2003
- Çakar, U.-Arbak, Y., "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", DEÜ, SBE Dergisi, C. 6, S.3, İzmir, 2004
- Çalıköğlü, E., Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi, İÜ, SBE,YYLT, 2004
- Çelik, K., "Örgütsel Kontrol", Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, (Ed. C. Elma-K. Demir), Ankara, 2003
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2000
- Demirbilek, T., "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", DEÜ, SBE Dergisi, C. 5, S. 1, İzmir, 2003
- Dinar, A. M., Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, İTÜ, FBE, YYLT, İstanbul, 2001
- Doğan, S., Çalışan İlişkileri Yönetimi, İstanbul, 2005
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1998
- Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000
- Erdem, F., İşletme Kültürü, Ankara, 1996
- Erdil, O.,-Keskin, H., "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler ( Bir Alan Çalışması)", İÜ, İşletme Fakültesi Dergisi, C. 32 S. 1, İstanbul, 2003
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1997

- Ereden, M.,-Akman, Y., Eğitim Psikolojisi, Ankara, 1995
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1996
- Ergenç, A., "İş Tatmininin Belirleyicileri Olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri", Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, Ankara, 1992
- Ergezer, B., Liderlik ve Özellikleri, Ankara, 1995
- Erigüç, G.-Yıldırım, Y., "Değer Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma İle İlgili Düşünceleri", Amme İdaresi Dergisi, C. 34, S. 4, Ankara, 2001
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004
- Genç, N., Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin "Astların Motivasyonu" Açısından Değerlendirilmesi, ATÜ, SBE, YDT, Erzurum, 1990
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004
- Goleman, D.-Boyatzis, R.-McKee, A., Yeni Liderler, (Çev. F. Nayır-O. Deniztekin), İstanbul, 2002
- Goleman, D., İşbaşında Duygusal Zeka, (Çev. F. Nayır-O. Deniztekin), İstanbul, 1998
- Gökkaya, Ö., "Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit, 2003
- Göktepe, N., Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları İle Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması, İÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2001
- Gültekin, B., Zekai Tahir Burak Kadın ve Doğum Hastanesindeki Çalışan Personelin İşe Yabancılaşması, HÜ, SABE, YYLT, Ankara, 1990

- Gür, M., Hastane Personelini Motive Eden Faktörler, HÜ, SABE, YYLT, Ankara, 1987
- Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997
- Hançer, M.-Tanrısevdi, A., "Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme", CÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, C. 27, N. 2, 2003
- Hayran, O., Sağlık Hizmetlerinin Yönetiminde Profesyonelleşme, Sağlık Hizmetleri El Kitabı, İstanbul, 1998
- Horozoğlu, Ş., Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması, HÜ, SBE, YYLT, Ankara, 1995.
- Işıkkhan,V., Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu, HÜ, SBE, YYLT, Ankara, 1993
- İncir, G., "Motivasyonu Uyarayan Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?", Verimlilik Dergisi, C.4, S.2, Ankara, 2001
- İncir, G., "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", Verimlilik Dergisi, S. 401, Ankara, 1990
- Karayel, B., İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri, HÜ, SBE, YYLT, Ankara, 1999
- Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000
- Kavuncubaşı, Ş.-Malhan, S., "Sağlık Yöneticilerinin Blake-Mounton Yönetim Ölçeğine Göre Önderlik Tarzlarının Belirlenmesinde SSK Hastanelerine Yönelik Bir Araştırma", Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Ankara, 1999
- Keklik, B.-Uysal, Alev, Ş.-Erdem R.-Çelik, R., Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, HÜ, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 15, S. 10, Ankara, 2012

- Kılınç, T., "Liderlik Üzerine Bir Analiz", Hospital News, S. 15, 2002
- Koçel, T., "Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar", İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, 2001
- Manga, E., Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2001
- Naldöken, Ü., Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sivas Devlet Hastanesi'nde Bir Araştırma, CÜ, SBE, YYLT, Sivas, 2008
- Ofluoğlu, K., Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışlar- Harper, M.V., Umut Bir Yöntem Olamaz, (Çev. A.B. Dicleli), İstanbul, 1997
- Sur, H.,-Söylemez, D., "SSK Göztepe Eğitim Hastanesi'nde Çalışan Personelin İş Doyumunun Değerlendirilmesi", 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir, 2002
- Tarık, S., İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2004
- Tortop, N., Personel Yönetimi, Ankara, 1994
- Tosun, M., Örgütsel Etkililik, Ankara, 1981
- Türe, R., Yöneticilik ve Motivasyon, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1993
- Tütüncü, Ö., "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumu Analizi", DEÜ, SBED, C. 2, S. 3, İzmir, 2001
- Tütüncü, Ö., "Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi", DEÜ, SBE Dergisi, C. 2, S. 4, İzmir, 2000
- Tütüncü, Ö.,-Çiçek, O., "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme", Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, S. 11, İzmir, 2000

- Ural, A., "Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu", DEÜ, SBE Dergisi, C. 3, S. 2, 2001
- Uyguç, N.,-Duygulu, E.,-Çıraklar, N., "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans", Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 2000
- Ülgen, G., Eğitim Psikolojisi, İstanbul, 1997
- Ünüsan, Ç., "Günümüz İşletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi", An.Ü, İİBFD, C. 13, S. 1-2, 1997
- Vara, Ş., Yoğun Bakım Hemşirelerinde İş Doyumu ve Genel Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, EÜ, SABE, YYLT, İzmir, 1999
- Velioğlu, S.,-Vatan, F., "Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi", 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir, 2002
- Werner, L., Liderlik ve Yönetim, (Çev. V. Üner), İstanbul, 1993
- Yiğit, A., Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2004
- Yüksel, Ö.-Zel, U., "Bir Motivasyon Aracı Olarak Yönetim Sürecinde Liderin Rehberlik Uygulaması", Amme İdaresi Dergisi, C. 32, S. 3, Ankara, 1999
- Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Ankara, 2001



## **İnternet Kaynakları**

....., <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>, (10.08.2013)

Kangal Kılınç, S., "Liderlik Modelleri";<http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html>, (03.01.2015)

....., <https://nedimkaraduman.wordpress.com/2012/04/30/97/>, (10.01.2015)

Beyhekim Devlet Hastanesi, <http://beyhekimdh.saglik.gov.tr/?gb=hakkimizda>, (28.12.2014)

Beyhekim Devlet Hastanesi, <http://beyhekimdh.saglik.gov.tr/?gb=byhkmkmdr>, (28.12.2014)

Bozkır Devlet Hastanesi, <http://www.bozkirdh.gov.tr/sayfa6.aspx?id=10>, (28.12.2014)

Konya Numune Hastanesi, <http://www.konyanumunedh.saglik.gov.tr/kurumsal/hastane-tarihcesi.html>, (28.12.2014)

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu , <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/b2ba3d6b2a0147b1b7a3ce63ed6331b3.pdf>, (28.12.2014)

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/b2ba3d6b2a0147b1b7a3ce63ed6331b3.pdf>, (28.12.2014)

**EK: Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanlarına Göre Liderlik Stilleri ve Çalışan Motivasyonu Anketi**

**Birinci Bölüm**

**Kişisel Bilgiler**

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğin yanındaki ayraç ( ) içine "X" işareti koyarak işaretleyiniz veya .....yazılı yere şu anki size uygun durumunuzu yazarak belirtiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz?

- a. ( ) Erkek                      b. ( ) Kadın

2. Medeni Durumunuz:

- a. ( ) Evli                      b. ( ) Bekar

3. Yaşınız: .....

4. Öğrenim Durumunuz:

- a. ( ) İlkokul    b. ( ) Lise ve dengi okullar  
c. ( ) 2 Yıllık Yüksekokul                              d. ( ) 4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte  
e. ( ) Yüksek Lisans veya Doktora

5. Göreviniz : .....

6. Görev Yaptığınız Kurum : .....

7. Kurumdaki Hizmet Süreniz : .....Yıl..... Ay

8. Görev Yaptığınız Birim : .....

9. Biriminizdeki Hizmet Süreniz : .....Yıl..... Ay

10. Bağlı veya Sorumlu Olduğunuz Amiriniz (Sağlık Bak. Hiz. Müd, İdari ve Mali Hiz. Müd., Başhekim, Hastane Yöneticisi, Mali, Tıbbi, İdari Hizmetler Başkanları, Genel Sekreter, Şube Müdürleri, Sağlık Müdürü, Halk Sağlığı Müdürü, Şube Müdürleri v.d.) : .....

11. Bağlı veya Sorumlu Olduğunuz Amiriniz İle Ne Kadar Süredir Birlikte Çalışıyorsunuz: ..... Yıl.....Ay

## İkinci Bölüm

Bu bölüm çalıştığınız birimdeki amirinizin liderlik stillerini belirlemeye yöneliktir. Aşağıdaki ifadeler çeşitli liderlik davranışlarını temsil etmekte olup, iyi ve kötü gibi değer yargısını içermemektedir. Her ifadeyi dikkatli biçimde okuduktan sonra, bu ifadelere katılma derecenizi rakam üzerine veya ilgili kutucuk üzerine uygun "X" işareti koyarak belirtiniz.

LİDERLİK STİLLERİ İLE İLGİLİ SORULAR						
NOT: Lütfen soruları bir üst yöneticinizi düşünerek cevaplayınız. Anketin numaralandırma şekilleri olumsuzluktan olumluya doğru gitmektedir ve açıklamaları şu şekildedir. 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Orta Düzeyde Katılıyorum 4= Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Amirim, çalışanları katı kurallarla yönetir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanların faaliyetleri ve işlemleriyle ilgili tüm politikalar amirim tarafından belirlenir.	1	2	3	4	5
3	Çalışanların işleriyle ilgili teknik ve faaliyet basamakları amirim tarafından iletilir.	1	2	3	4	5
4	Amirim, her bir grup üyesinin çalışma arkadaşının ve görevinin belirlenmesi sorumluluğunu üstlenir.	1	2	3	4	5
5	Politikalar amirimim aktif yardım ve teşviki tartışılarak oy birliği ile yapılır.	1	2	3	4	5
6	Amirim, normal bir grup üyesi gibi davranır.	1	2	3	4	5
7	Amirim, ekip üyelerinin yaptığı tercihleri destekler.	1	2	3	4	5
8	Amirim, her grup üyesini çalışma arkadaşı seçme konusunda serbest bırakır, iş bölümü ve sorumluluk gruba aittir.	1	2	3	4	5
9	Amirim, grupla bilgileri paylaşır.	1	2	3	4	5
10	Amirim, astlarına arkadaş gibi davranır.	1	2	3	4	5
11	Amirim, astlarından gelen öneriyi uygulamaya koyar.	1	2	3	4	5
12	Amirim, astlarına kendine eşitmiş ve denkmiş gibi davranır.	1	2	3	4	5
13	Amirim, problemle karşılaştığında astlarına danışır.	1	2	3	4	5
14	Amirim, karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.	1	2	3	4	5
15	Amirim, astlarının önerilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
16	Amirim, eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır.	1	2	3	4	5
17	Amirim, çalışanlar arasında sorunlar çıktığı zaman kendi aralarında çözmelerini bekler.	1	2	3	4	5
18	Amirim, bir çalışanın sorunu olduğunda çözüm yollarını kendisinin bulmasını ister.	1	2	3	4	5
19	Amirim, bir işle ilgili karar vermeden o kişinin kendiliğinden gerçekleşmesini bekler.	1	2	3	4	5

20	Amirim, çalışanların kafasındaki işle ilgili sorulara kendilerince cevap bulmalarını arzu eder.	1	2	3	4	5
21	Amirim, ekip (takım) uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	1	2	3	4	5
22	Amirim, ortak bir görev bilinci oluşturur.	1	2	3	4	5
23	Amirim, amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlıkta bulunur.	1	2	3	4	5
24	Amirim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
25	Amirim, takım üyelerini fikirleri ile heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
26	Amirim, statükoyu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar arar.	1	2	3	4	5
27	Amirim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	1	2	3	4	5
28	Amirim, çalışanlarını bir insan ve işçi olarak gözetir.	1	2	3	4	5
29	Amirim, çalışanların performansı etkileyen problemlere karşı özel ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
30	Amirim, astların kişisel problemleriyle ilgilenir.	1	2	3	4	5
31	Amirim, bu kurumda ömür boyu iş güvencem olmasını ister.	1	2	3	4	5
32	Amirim, çalışanların temel ihtiyacını karşılaması için çaba sarf eder.	1	2	3	4	5
33	Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	1	2	3	4	5
34	Amirim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.	1	2	3	4	5
35	Amirim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.	1	2	3	4	5
36	Amirim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	1	2	3	4	5
37	Amirim, problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.	1	2	3	4	5
38	Amirim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
39	Amirim, değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.	1	2	3	4	5
40	Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
41	Amirim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	1	2	3	4	5
42	Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	1	2	3	4	5
43	Amirim, yapılacak işleri programlar.	1	2	3	4	5

### Üçüncü Bölüm

Bu bölüm şimdiki işinizle ilgili motivasyon düzeyinizi ölçmek için düzenlenmiştir. Her ifadeyi dikkatli biçimde okuduktan sonra, bu ifadelere katılma derecenizi rakam üzerine veya ilgili kutucuk üzerine uygun "X" işareti koyarak belirtiniz.

ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLE İLGİLİ SORULAR		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Bu kurumda çalışıyor olmaktan	1	2	3	4	5
2	Tatil ve izin sürelerinden (Özlük haklarımı kullanma rahatlığından)	1	2	3	4	5
3	Bir sağlık personeli olarak toplumda gördüğüm saygınlıktan	1	2	3	4	5
4	Hastanemdeki fiziksel çalışma ortamından	1	2	3	4	5
5	Personeller arası uyum ve işbirliğinden	1	2	3	4	5
6	Ek ücret sisteminden	1	2	3	4	5
7	Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5
8	Kurumumdaki performans değerlendirme yönteminden	1	2	3	4	5
9	Denetim altında tutulma derecemden	1	2	3	4	5
10	Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma durumumdan	1	2	3	4	5
11	Kurumunun bana sağladığı kazançtan	1	2	3	4	5
12	Yöneticiler arasındaki uyumdan	1	2	3	4	5
13	Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından	1	2	3	4	5
14	Çalışma saatlerinden	1	2	3	4	5
15	Yaratıcılığımı kullanabilme imkânlarından	1	2	3	4	5
16	Ekip çalışmasına verilen önemden	1	2	3	4	5
17	Verilen sorumluluk miktarından	1	2	3	4	5
18	Yapılan sosyal aktivitelerden	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

1982 Konya, Bozkır doğumluyum. Evli ve üç çocuk babasıyım. İlkokulu 1992 yılında Konya İli Ahırlı İlçesi Kuruçay Köyü İlk Okulu'nda tamamladım. Orta Okulu 1995 yılında Konya İli Seydişehir ilçesi Seyit Harun Orta Okulu'nda tamamladım. 2000 yılında Konya ili Bozkır Sağlık Meslek Lisesi Tıbbi Sekreterlik Bölümü'nden mezun oldum. 2002 yılında Niğde Üniversitesi Aksaray Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Bölümü'nden mezun oldum. 2008 Yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldum. 2012 Yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümü adı altında yüksek lisans öğrenimine başladım. 14 Ocak 2014 tarihinde Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Bozkır İlçe Devlet Hastanesi'nde Sağlık Memuru (Tıbbi Sekreter) olarak göreve başladım ve çeşitli idari birimlerde görev aldım. 663 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname gereği 2 Kasım 2012 tarihinde aynı hastaneye İdari ve Mali Hizmetler Müdürü olarak atandım ve halen aynı görevi sürdürmekteyim.

**Süleyman BÜYÜKYAVUZ**