

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

**ÖZEL HASTANELERDE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ HEMŞİRELERİN
MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
(BAYINDIR HASTANESİ ÖRNEĞİ)**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Burçin SOYLUER**

İSTANBUL, 2010

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

**ÖZEL HASTANELERDE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ HEMŞİRELERİN
MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
(BAYINDIR HASTANESİ ÖRNEĞİ)**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Burçin SOYLUER

Öğrenci No: 070746139

Danışman:

YRD. DOÇ. DR. ŞEYMA İPEK KÖSTEKLİ

İSTANBUL, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak “Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği)” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. .../.../2010

Aday: Burçin SOYLUER

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak “Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği)” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 2010

Aday: Burçin SOYLUER



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

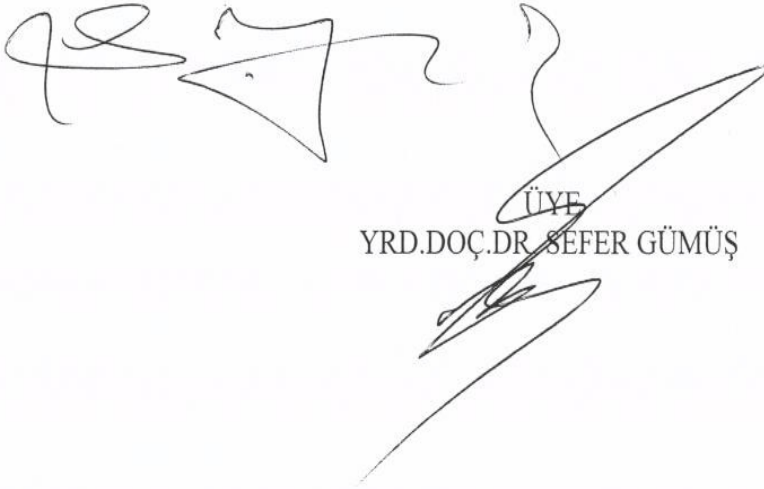
03/09/2010

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070746139 numaralı *Burçin Soyluer`in* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**ÖZEL HASTANELERDE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ HEMŞİRELERİN MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (BAYINDIR HASTANESİ ÖRNEĞİ)**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21.07.2010 tarih ve 2010/19 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 60 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. ŞEYMA İPEK KÖSTEKLİ


PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ

ÖZEL HASTANELERDE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ HEMŞİRELERİN MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (BAYINDIR HASTANESİ ÖRNEĞİ)

Tezi Hazırlayan: Burçin SOYLUER

ÖZET

Günümüzde hemşireliğin odak noktası, bir dizi hemşirelik işlevini yerine getirmekten çok, kaliteli ve maliyet etkin hasta bakımının sunulmasıdır. Bu odaklanma hemşirelerin etkili bir liderlik ortaya koymalarını gerektirmektedir. Büyük ve karmaşık sağlık sistemi içinde hizmet veren yönetici hemşirelerin rol ve yapıları değişmekte, bu nedenle onlardan güçlü bir lider olmaları beklenmektedir. Bu çalışma, yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonları üzerinde etkili olabileceği düşüncesinden hareketle, özel hastanelerde; yönetici hemşirelerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Hemşirelerin demografik özellikleri ile yönetici hemşirelerin liderlik algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek araştırmanın diğer amacıdır.

Bu çerçevede, İstanbul Bayındır Hastanesi'nde görev yapan 50 hemşire üzerinde üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anketten elde edilen veriler, bilgisayar ortamında, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programında analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha katsayısından, örneklem grubunun demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden, çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarını algılamaları ile motivasyon düzeylerinin belirlenmesinde minimum, maksimum, standart sapma ortalama istatistiklerinden, çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarını algılamaları ve motivasyon düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; yönetici hemşirelerin liderlik davranışları, çalışanların motivasyon tatmin düzeylerini istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak etkilediği, motivasyona verdikleri nemi etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Liderlik, Yönetici Hemşire, Motivasyon

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP BEHAVIOURS OF NURSE MANAGERS ON THE MOTIVATION OF NURSES IN PRIVATE HOSPITALS: THE CASE OF BAYINDIR HOSPITAL

Today, the focus of nursery is providing high quality and cost-effective service rather than carrying out a series of nursery functions. This focus requires nurses to maintain an effective leadership. The roles and structures of nurse managers within the big and complicated health system is changing and therefore, they are expected to be strong leaders. Departing from the idea that leadership behaviours of nurse managers may have an effect on motivations of nurses, this study aimed to determine the effects of leadership behaviours of nurse managers on motivations of nurses in private hospitals. Another purpose of the research is to study the relations between demographic characteristics of nurses and their perception of the leadership behaviours of nurse managers and their levels of motivation.

Accordingly, a survey was made among 50 nurses who are employed in İstanbul Bayındır Hospital, between 1 and 10 of May, 2010. The data acquired from the survey was analyzed on a computer in SPSS (Statistical Package For Social Sciences) For Windows 17.0. Alpha Coefficient (Cronbach's alpha) was used to test the credibility of the survey. Frequency and percentage statistics were used to determine the demographic characteristics of the subject group; minimum, maximum, standard deviation mean statistics were used to determine the perception of employees concerning their nurse managers leadership behaviours and the level of their motivation; Mann Whitney U test and Kruskal Wallis test was employed to compare the relationships between the perception of employees concerning their nurse managers leadership behaviours and the level of their motivation and their demographic characteristics. Spearman Correlation analysis was used to determine the relationship between parameters.

The research results indicated that leadership behaviours of nurse managers has a statistically significant ($p < 0,05$) influence on motivation satisfaction levels of employees and does not effect how much they value motivation.

Keywords: Manager, Leadership, Nurse manager, Motivation

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
LİDERLİK VE MOTİVASYON KAVRAMLARI VE TEORİLERİ.....	3
1. LİDERLİK KAVRAMI, ÖNEMİ, BİÇİMLERİ VE TEORİLERİ.....	3
1.1. Liderliğin Tanımı ve Önemi.....	3
1.2. Liderlik-Yöneticilik Farkı.....	4
1.3. Liderin Fonksiyonları.....	6
1.4. Lider Davranış Biçimleri.....	7
1.4.1. Geleneksel Liderlik Biçimi.....	8
1.4.1.1. Otokratik Liderlik Biçimi.....	8
1.4.1.2. Demokratik Katılımcı Liderlik Biçimi.....	9
1.4.1.3. Tam Serbestliği Sağlayıcı Liderlik Biçimi.....	11
1.5. Liderlik Teorileri.....	12
1.5.1. Özellik Teorileri.....	13
1.5.2. Davranışsal Teorileri.....	13
1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	14
1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	15
1.5.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	16
1.5.2.4. Blake ve Mounton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli.....	18
1.5.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı.....	19
1.5.3. Durumsallık Teorileri.....	21
1.5.3.1. Vroom-Yettan Normotif Liderlik Teorisi.....	22
1.5.3.2. Yol Amaç Teorisi.....	23
1.5.3.3. Fiedler'in Durumsallık Teorisi.....	25
1.5.3.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	26
1.5.3.5. Hersey ve Blanchard'in Olgunluk Modeli	27
1.6. Liderlik Tarzlarında Yeni Yaklaşımlar.....	28
1.6.1. Transaksiyonel Liderlik (İşe Yönelik- Geleneksel).....	28
1.6.2. Transformasyonel Liderlik (Dönüştürücü, Harekete Geçirici, Yenilikçi).....	30
2. MOTİVASYON KAVRAMI, SÜRECİ, UNSURLARI VE TEORİLERİ.....	33
2.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi.....	33
2.2. Motivasyon Süreci.....	36
2.3. Motivasyonun Unsurları.....	39

2.4. Motivasyon Teorileri.....	40
2.4.1. Kapsam Teorileri.....	40
2.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	41
2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	43
2.4.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	44
2.4.1.4. Alderfer'in Varlığı Sürdürme, İlişkilerde Bulunma ve Gelişme İhtiyaçları (VİG) Teorisi.....	45
2.4.2. Süreç Teorileri.....	46
2.4.2.1. Sonuçsal Şartlandırma.....	47
2.4.2.2. Bekleyiş Teorileri.....	48
2.4.2.2.1 Vroom'un Bekleyiş Teorisi	48
2.4.2.2.2 Porter ve Lavler Modeli.....	49
2.4.2.3. Eşitlik Teorisi.....	50
2.4.2.4. Amaç Teorisi.....	52
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesinin az olması uyum derecesini arttıracaktır.	52
İKİNCİ BÖLÜM.....	53
LİDERLİK-MOTİVASYON İLİŞKİSİ VE ETKİLEŞİMİ.....	53
1. MOTİVASYON SÜRECİNDE LİDERLİK.....	53
1.1. Lider Açısından Motivasyonun Önemi.....	53
1.2. Liderliğin Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	55
1.2.1. Liderlik Özelliklerinin Etkisi.....	55
1.2.2. Liderin Sahip Olduğu Güç Kaynaklarının Etkisi.....	57
1.2.2.1. Biçimsel Güç.....	60
1.2.2.2. Ödüllendirme Gücü.....	60
1.2.2.3. Cezalandırma Gücü.....	60
1.2.2.4. Uzmanlık Gücü.....	61
1.2.2.5. Karizmatik Güç.....	61
1.2.3. Lider Davranış Biçimlerinin Etkisi.....	62
1.2.4. Liderin Başlıca Motivasyon Teşvik Araçları.....	64
1.2.4.1. Amaç Belirlemek.....	64
1.2.4.2. Kendine Güvenmek.....	64
1.2.4.3. Başarıya Odaklanma.....	65
1.2.4.4. Yapıcı Rekabet.....	65
1.2.4.5. Geribildirim.....	65
1.2.4.6. Ödüllendirme.....	66
2. HEMŞİRELİKTE LİDERLİK VE MOTİVASYON.....	66
2.1. Sağlık Kuruluşlarında Lider/Liderlik Algısı ve Önemi.....	69
2.2. Hemşirelikte Liderlik.....	72
2.3. Hemşirelikte Motivasyon	73
2.3.1. Hemşirelikte Motivasyonun Önemi.....	74
2.3.2. Hemşirelikte Motivasyon Teknikleri.....	76
2.3.2.1. Ücret Artışı.....	76
2.3.2.2. Ekonomik Güvenlik.....	77
2.3.2.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları.....	78
2.3.2.4. Karara Katılma.....	79
2.3.2.5. İletişim.....	80
2.3.2.6. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek Veya İşe Sarma.....	80
2.3.2.7. İşlerin Yeniden Tasarımı.....	81
2.3.2.8. Statü ve Değer.....	82

2.3.3. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Motivasyona Etkisi.....	82
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	86
ÖZEL HASTANELERDE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK	
DAVRANIŞLARININ HEMŞİRELERİN MOTİVASYONLARI ÜZERİNDE	
ETKİSİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI	86
1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER	86
1.1. Araştırmanın Amacı	86
1.2. Sayıtlar ve Sınırlılıklar.....	86
1.3. Evren ve Örneklem.....	87
Liderlik ve Motivasyon Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması.....	88
2. ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	89
2.1. Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Özellikler.....	89
2.2. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarını Algılamaları ile Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular	90
2.3. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Motivasyon Düzeyleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular	92
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	98
KAYNAKÇA.....	106
EKLER.....	112
Ek- 1 Anket Formu	112

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	6
Tablo 2. Alt Boyutlar Güvenilirlik Değeri.....	88
Tablo 3. Hemşirelerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	89
Tablo 4. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı.....	90
Tablo 5. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarını Algılamaları ile Motivasyon Düzeyleri.....	90
Tablo 6. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışları ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi.....	91
Tablo 7. Çalışanların Motivasyona Verdikleri Önem ve Tatmin Düzeyleri.....	92
Tablo 8. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	92
Tablo 9. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	92
Tablo 10. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	93
Tablo 11. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Çocuk Sayısına Göre Dağılımı.....	94
Tablo 12. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	94
Tablo 13. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Bu İşyerindeki Kıdemlerine Göre Dağılımı	95
Tablo 14. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin En son Mezun Oldukları Okula Göre Dağılımı.....	96
Tablo 15. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Görevlerine Göre Dağılımı.....	97
Tablo 16. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Aile Gelir Durumlarına Göre Dağılımı.	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Liderlik Davranışı.....	22
Şekil 2. Motivasyon Süreci.....	37
Şekil 3. Sonuçsal Davranış Yaklaşımı.....	47
Şekil 4. Liderlik Boyutları ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	55
Şekil 5. Güç Kaynakları.....	59
Şekil 6. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarını Algılamaları ile Motivasyon Düzeyleri.....	91

KISALTMALAR

b.t.	: Belirtilmemiş tarih
ICN	: Uluslararası Hemşirelik Konseyi
TDK	: Türk Dil Kurumu
VİG	: Varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişim ihtiyaçları

GİRİŞ

Örgütlerin en önemli girdilerinden biri, çalışanlarıdır. Çalışanlar, örgütte istihdam edilen ve örgütsel hedefler yönünde bilgi ve becerilerini kullanan kişilerdir. Gerek çalışan maliyetlerinin büyüklüğü, gerekse çalışan maliyetlerinin örgütsel etkililik açısından oynadığı rolün önemi, yöneticileri motivasyon konusunda daha duyarlı hale getirmiştir. Motivasyon işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını arttıran en önemli faktörlerden birisidir. Çalışanların motivasyonu ile gerçekleştirilen hizmetin kalitesi ve etkililiği arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005, s.376).

Bütün hizmetlerde olduğu gibi, hemşirelikte de örgütü belirlenmiş amaçlara ulaştıran, etkili kılan, hizmetin maddi ve insan kaynaklarını harekete geçiren en önemli öğelerden biri yönetici hemşirelerdir. Bu nedenle örgüt ne kadar gelişmiş araç-gereçlere ve nitelikli iş görene sahip olursa olsun, bunlar etkili bir biçimde yönlendirilmedikçe beklenen sonuçların elde edilemeyecektir. Etkili yönlendirme, liderliği gerektirir. Liderlik, belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını eşgüdümleme ve güdüleme sanatıdır (Yiğit, 2004, s. 289-294.).

Her meslekte motivasyon kritik önemde bir kavramdır. Ancak bu kavram insanların sağlıklarıyla ilgilenen, sağlık kuruluşlarının bel kemiği olarak nitelendirilen hemşireler için daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü hemşirelerin yaptıkları iş insanların hayatlarıyla ilgilidir, yapacakları ufak bir hata telafisi mümkün olmayan bir zarara veya hastanın hayatına mal olabilir. Hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan hemşirenin yoğun bir iletişim içerisinde olduğu bu sektörde, motivasyonu düşük olan hemşirenin kaliteli bir hizmet sunması ve hasta tatminini sağlaması mümkün değildir. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için hemşirelerin de işlerinden ve işyerlerinden motive edilmeleri gerekmektedir.

Yönetici hemşirelerin görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere etkili biçimde yönlendirmeleri liderlik davranışlarına bağlıdır. Hemşirelik hizmetlerindeki etkililik ve verimlilik, sergilenen liderlik davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Değişik yönetsel düzeylerde bulunan yönetici hemşireler, sergiledikleri liderlik davranışlarıyla ulaşabilir ve sistemi etkili kılabilirler (Yiğit, 2000, s.289-294).

Hemşirelerin diğer çalışanlarda olduğu gibi motivasyonları bireysel, işyerinden ve yöneticilerden vb. gibi birçok faktörden etkilenebilir. Bu çalışmada hemşirelerin motivasyonları üzerinde yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının etkileri incelenmiştir.

Araştırma üç ana bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölüm “Liderlik Kavramı, Önemi, Biçimleri ve Teorileri Motivasyonla Kavramları ve Teorileri” başlığındadır. Bu bölüm, iki alt bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci alt bölümde, liderlik kavramı, önemi, biçimleri ve teorileri üzerinde durulmuştur. İkinci alt bölümde ise; motivasyon kavramı, süreci, unsurları ve teorileri açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümü “Liderlik-Motivasyon İlişkisi ve Etkileşimi” başlığındadır. Bu bölümde öncelikle motivasyon sürecinde liderlik konusu ele alınmış, ardından hemşirelikte liderlik ve motivasyon ilişkisi irdelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü “Özel Hastanelerde yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarının hemşirelerin motivasyonları üzerinde etkisine ilişkin alan araştırması”na aittir. Bu bölümde Bayındır Hastanesi’nde gerçekleştirilen anket çalışması ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırma, yönetici hemşirelerin liderlik yönlerinin geliştirilmesi bağlamında getirilen önerilerle tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE MOTİVASYON KAVRAMLARI VE TEORİLERİ

1. LİDERLİK KAVRAMI, ÖNEMİ, BİÇİMLERİ VE TEORİLERİ

1.1. Liderliğin Tanımı ve Önemi

Lider kavramı ilk olarak 14. yy İngilizce “leaden” den gelen “yol almak” ve “yol göstermek” anlamında kullanılmıştır. Liderlik (Leadership) kavramı ise, 1800’lü yıllarda ortaya çıkmıştır. Türkçe’ye Liderlik olarak geçen bu terime, Türkçe karşılık olarak “önderlik” gibi kelimeler önerilmişse de çoğu kez liderlik sözcüğü tercih edilmiştir (Akdoğan, 2002, s.79-82).

Grup üyelerini tespit edilen amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi ve kişiler lider olarak bilinir. Lider, öğreten, yol gösteren, aydınlatan, kişilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını farkedip çatışmaları önleyerek, gerçekçi çözümler üretebilen kişilerdir.

Bir liderin tutum ve davranışları ile astları üzerinde nasıl bir etki bıraktığı değişik araştırmalarla incelenmiştir. Bu kaynaklara göre liderin karakteri, huyu, güçlü ve zayıf eğilimleri, beceri ve yetenekleri için kendisi hakkında yargılara varması, bundan sonra atacağı adımlarda kendisine yararlı olacağı vurgulanmıştır.

Araştırılan kaynaklarda Liderlik kavramı, bireyler tarafından gerçekleştirilen, belirli durumda, belirli bir anda ve belirli koşulda insanların ortak hedeflere ulaşmak için çabalamasına teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan bir süreç olarak ifade edilmektedir.

Liderlik aynı zamanda başkalarını etkileme gücüdür. Liderler etkileme gücünü etrafındaki insanlardan alır. Grup üyeleri, süreç içerisinde liderin etkisiyle amaçlarına ulaşmak için motive olur. Lider, grup üyelerinin oluşturulan hedeflere dönük olarak bir araya getirir ve bunun da ötesinde grup üyelerini belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için istekli bir hale getirebilir (Kaya Çetin, 2002, s.16). Araştırılan kaynaklara göre grup üyelerinin sayısı arttıkça, liderin etkisinde de artış olacağı söylenmiştir.

Liderlik, pasif değil aktif bir süreçtir. Liderlik, görevin, grubun ve çalışanların değişen ihtiyaçlarından etkilenir. Liderlikte tek bir en iyi yol yoktur, liderlik esas olarak belirli bir durumda insanların ihtiyaçları, görev ve hedefler arasında denge oluşturmaktır. Belirlenen her bir durum için liderlik kavramında değişiklik görülmektedir (Cole,Gerald, 2004, s.471)

Liderliğin bir konum olmadığı söylenmektedir. Liderlik bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan çok, bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olarak nitelendirilmektedir. Liderlik, lider, grup üyeleri, koşullar ve amaçların birbirleri ile olan ilişkileri sonucu oluşan bir süreçtir. Bu faktörlerden birinin eksik olması durumunda liderlikten söz etmek imkânsız olduğu söylenmektedir. (Şimşek, 2005, s. 215)

Liderlikte insan tecrübesinin hem mantıklı hem de duygusal yönleri yer almaktadır. Liderlik mantığa dayalı hareket ve etkileri içerirken, tutku ve ilhama dayalı olanları da içermektedir. İnsanların düşünce ve duygularında, umut ve hayallerinde, ihtiyaç ve korkularında, zayıflık ve güçlerinde farklılaştıklarından dolayı, liderlik kavramının oldukça karmaşık olduğu söylenmektedir.

1.2. Liderlik-Yöneticilik Farkı

Liderlik ve yöneticilik iç içe kavramlardır. Liderlik ve yöneticilik farklı fakat birbirlerini tamamlayan sistemler olarak bilinmektedir. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı Keith Davis şöyle ifade etmiştir; “ Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir”. Liderlik, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için ikna etme yeteneğidir (Akat, Budak ve Budak 2002, s.34).

Liderlik ve yönetici kavramları birbirlerine çok karıştırılan kavramlardır ve hatta birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bunun aksine liderlik ve yöneticilik birbiriyle ilgili fakat birbirinden farklı kavramlardır. Liderlik yönetimin insani yanını oluşturmaktadır. Yöneticilik, sorumluluk almak, başarmak, idare etmek iken; liderlik etkilemek, düşünce ve davranışlarda yön göstermek olarak tanımlanmaktadır. Yönetici yaptıklarını doğru olarak yapan, lider ise doğru şeyi yapan kişidir. Yönetici çalışanlara bir şeyi yaptırır iken lider çalışanları o işi yapmaya heveslendiren kişiler olarak bilinmektedir.

Yönetici, işletmenin amacı ile ilgilenmektedir ve örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyacı bulunmaktadır. Liderin temel ilgi alanı kendisini izleyenleri ihtiyaçları oluşturmaktadır.

Yönetici, gücünü makamdan alırken lider gücünü bilgi, uzmanlık ve karizmadan almaktadır. Yöneticinin sorumluluğu var olan sistemi çalışır kılmak, riski asgariye indirmek iken, liderin yenilikçi ve yaratıcı, sorgulayıcı bir hareket tarzı izlemektedir.

Liderler daima mevcut düzende değişiklik yapmak ve riske girmekten yana iken, yöneticiler bu durumun aksine dikkatli hareket etmeyi ve kesinliği olmayan işlere girmemeyi tercih etmektedirler (Bayındır, 2004, s.40-45).

Yöneticiler durağandırlar; liderler ise yenilikçidirler. Yöneticiler seçenekleri sınırlandırmak için hareket ederken, liderler eski problemlere yeni yaklaşımlar geliştirmektedirler. Yöneticiler yeni fikir ve çözümlere karşıyken, liderler yeni fikir ve çözümlere karşı olmaktan çok onların oluşması için gerekli ortamı hazırlamaktadır. Yöneticiler, mevcut durumun korunmasının örgüt amaçları doğrultusunda olduğunu savunurken, lider yeni fikir ve düşünceler için risk almanın örgüt yararına olduğunu savunmaktadır. Bundan dolayı da, lider değişim ve yeniliğin gerçekleşmesini sağlarken, yönetici istikrar ve kontrolü sağlar (Kılınç, 2002, s.84-88).

Lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıdaki tablodaki gibi özetlenmektedir.

Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

LİDERLER	YÖNETİCİLER
- Liderler gücünü kişileri etkilemelerinden ve kişisel ilişkilerinden alır.	- Yöneticiler gücünü buldukları makamın gücüne dayanarak alır.
- Başarı için insanlara dayanırlar.	- Başarı için sisteme dayanırlar.
- Ekibinde yer almak isteyen izleyicilere sahiptir.	- Genellikle kendilerinin tayin ettikleri izleyicilere sahiptirler.
- “Sana faydalı olacak olan...” kelimeleri ile görüşlerini ifade eder.	- Örgüt tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için gayret sarfederler.
- İnsanlara güvenirlir.	- Denetime güvenirlir.
- Doğru işleri yaparlar.	- İşleri Doğru yaparlar.
- Örgütü görebildikleri en iyi toplu ihtiyaçlar için değiştirmeye uğraşırlar ve organizasyonu geliştirirler.	- Örgütün şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar ve süreklilik sağlarlar.
- Değişiklik yapmaya ve riske atılmaya eğilimlidirler.	- Dikkatli hareket ederler ve kesin olmayabdan korkarlar.
- Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğinin hayalini kurarlar.	- Kısa vadede başarılacak hedef ve amaçlara odaklanırlar.

Kaynak: Birdal İlker ve Nilgün Aydemir, Yönetim Teorileri, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1992, s.83.

1.3. Liderin Fonksiyonları

Liderin uygulayıcı, planlayıcı, uzman, sözcü, hakem ve araç, örnek, ödüllendiren ve cezalandıran lider olarak fonksiyonları olduğu söylenmektedir. Bunlardan kısaca söz ettiğimizde, Uygulayıcı Olarak Lider, Grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmektir. Uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Onun bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmalarının diğer bir yönünü oluşturabilir.

Planlayıcı Olarak Lider, Lider işletme içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir.

Uzman Olarak Lider, Bir işletme içerisinde lider çoğu zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarı olarak görev yapmaktadır.

Sözcü Olarak Lider, Gruplar büyüdükçe grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin ilişki kurmaları zor olmaktadır. Bu gibi durumlarda grup üyelerini başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderin üstlendiği sözcü rolünü oluşturmaktadır.

Hakem ve Araç Olarak Lider, Lider grup üyeleri arasında ilişkilerde bozulmanın olması durumunda aracı rolü üstlenir. Onlar arasında ilişkiyi düzenleme ve düzeltmeye yardımcı olmaktadır ve hakemlik yapmaktadır.

Örnek Olan Lider, Grupların çoğunda lider çalışanlar karşısında örnek davranış sergilemek zorundadır ve davranışlarıyla örnek bir lider portresi çizmek önemli bir fonksiyonunu oluşturmaktadır.

Ödüllendiren ve Cezalandıran Lider ise, Üyelerin grup amaçlarına uyma derecesine veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül uygulaması liderin diğer bir fonksiyonunu oluşturmaktadır.

1.4. Lider Davranış Biçimleri

Liderlik davranışları iki temel grup altında toplanabilmektedir. Bunlar geleneksel liderlik davranışları ve çağdaş liderlik davranışlarıdır. 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında geleneksel liderlik davranışlarının yanında, Burns ve Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırım yapmış ve bu ayırım, geleneklere ve geçmişe bağlı Transaksiyonel liderlik (işe yönelik liderlik) ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük harekete geçirici, dönüştürücü, yenilikçi veya Transformasyonel liderlik (değişimci liderlik) tarzından söz edilmektedir.

1.4.1. Geleneksel Liderlik Biçimi

Geleneksel liderlik davranış biçimi, liderin izleyiciler ile veya yönettiği grupla olan ilişkideki tutum ile ilgilidir. Bu davranış biçiminden en çok bilinenleri, otokratik, demokratik, katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik türünü oluşturmaktadır.

1.4.1.1. Otokratik Liderlik Biçimi

Otokratik liderler genellikle merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına veren liderlik türünü oluşturmaktadır. Çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadır. Bu tip liderler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletmekte ve çalışanlarının ne yapacaklarını önceden bilmelerini sağlamaktadır.

Otokratik lider, çalışanlarını yönetim dışında tutmaktadır. Lider, amaçların ve politikaların belirlenmesinde çalışanlarına hiç söz hakkı vermemektedir. Çalışanlar sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmektedir. Bu durumda, yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır.

Otokratik liderler, keyfi olarak kuvvet kullanmaktadırlar. Açıklayarak veya çoğu zaman da açıklamadan emirler vermektedirler. Grup üyelerinin çalışanlarını kendi öz standartlarına göre değerlendirip, ceza veya ödülleri bizzat kendileri kontrol etmektedirler. Kişisel özellikleri, katı zorlayıcı, kendine güvenen, hükmedicidir. Bu tipteki liderler, işe yönelik liderler olarak bilinirler (Erdoğan, 1991, s.34; Şimşek, 2001, s.12).

Otokratik tarzın yararları ve sakıncalı yönlerinden bahsedilmektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların ödüllendirilmesi açısından yararlı olmaktadır. Kararlar çabuk alındığı için lideri tatmin etmek gibi avantajlar yaratmaktadır.

Otokratik liderlik tarzını genel olarak çalışanların sevmemesi onun en önemli dezavantajı oluşturmaktadır. Özellikle de çalışanlar üzerinde korku ve yıkım yaratması açısından sakıncalı olmaktadır. Çünkü çalışanlar işler iyi gittiğinde ödüllendirileceklerini bilseler de, en ufak bir hatanın ceza göreceğinin farkındadır. Bu da onların işyerinde huzursuz olmalarına ve fikirlerini rahatça uygulamaya aktaramamalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla, fikirlerinin uygulamada başarısız olabileceği düşüncesinde olan çalışanlar kendilerini rahat hissetmedikleri için fikirlerini söylemekten kaçınmaktadır.

Otokratik liderlik tarzının başka bir sakıncası ise, liderin aşırı bencil davranması ve çalışanlarının inanç ve duygularını dikkate almaması durumunda gözlenmektedir. Böyle durumlarda, iş görenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkmaktadır. Tatminsizlik de, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çalışma ve anlaşmazlıkları arttırmaktadır. Liderin etkinliği ve çalışanları üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaktadır (Şimşek, 2001, s.12-13; Erdoğan, 1991, s.33).

1.4.1.2. Demokratik Katılımcı Liderlik Biçimi

Demokratik ve katılımcı liderlik tarzında lider, insan ilişkilerine, ekip çalışmasına ve etkili bir çalışma grubunun kurulmasına önem vermektedir. Bu tarzda “birliktelik” fikri vurgulanmaktadır. Lider, ekip çalışmasını organize eden, onlara yardımcı olan kişidir. İletişime daima açıktır. İş görenlere büyük bir memnuniyet ve özgürlük hissettirmektedir.

Demokratik- katılımcı liderlik tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve grup sosyal bir birim olarak hareket etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir. Liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadır (Erdoğan, 1991, s.33).

Demokratik lider, grubun hedef ve amaçlarını açıkça bilmektedir. Astlarına da hedeflerinin anlaşması konusunda yardımcı olmakta, gayret ve çabaları ile astlarına örnek teşkil etmektedir. Grup yeleri arasında grup çalışmasının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Katılımcı lider, ortak bir görüşe erişecek biçimde sorunları astlarıyla birlikte czmlenmektedir. Son kararın alınmasında astlar da yönetici kadar sorumludur. Lider yalnız başına karar vermemekte, yönetici ve astların katıldıkları ortak toplantılarda, grubunu etkileyecek kararlar alınmaktadır (Erdoğan, 1991, s.33)

Demokratik-katılımcı tarzın yararları ve sakıncalı yönlerinden bahsedilmektedir. Demokratik-Katılımcı liderlik tarzının birinci yararı, çalışanlarının da lider kadar rgt etkileyen koşullarla ilgilenmesi amaç, karar, plan, politikalarla ilgili önerilerde bulunmaktadır. Bu tip örgütlerde daha sağlıklı kararlar alabilmektedir. İkinci yararı ise, fikir, düşünce ve arzularına değer verilen iş görenlerin veya izleyicilerin iş görme arzusunu olumlu biçimde etkilenmektedir.

Örgütteki alışanların motivasyonu, performans ykseklіđi, sonrasında gelen örgüte bağlılık ve iş gücü devir hızının azalmasında etkili olan katılımcı yönetimin önemi dikkat çekmektedir. Katılımcı yönetim; örgütlerde çalışanların karar alma sürecine katılmaları ve kararlarda etkili olmaları anlamına gelmektedir. Demokratik-katılımcı yönetim tarzını uygulayan lider; çalışanları için aşağıdaki faydaları da sağlanmış olur. Bunlardan bahsedilirse; Katılımcı yönetim, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekmektedir. Yönetsel kararları uygulayan çalışana, sorunun belirlenmesinde ve çeşitli czm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasında fırsat verirse bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin motivasyonun artmasına ve alınan kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet etmektedir.

Katılımcı yönetimin yararlarından biri de çalışma gruplarının, tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektedir. Yönetime katılma, alt kademelere yenilik, değişiklik fikirlerinin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır olarak görülmektedir. Katılımcı yönetim, bazen eğitsel amaçlarla başvurulan bir araç olmaktadır. Astlar sorumluluk almaya teşvik edilmesi ve alınan kararların ortak sorumluluğunu taşımaya alıştırmayı hedefleyen bir yöntemi oluşturmaktadır.

Katılımcı yönetimin önemli bir yararı da, çalışana sağladığı üstün moral seviyesi ve bunun sonucunda işten ayrılmaların azalması sağlanmaktadır (Eren, 2004, s. 431–435; Arıkan, 2001, s.253).

Demokratik- katılımcı liderlik tarzının bahsedilen olumlu yanları dışında bir takım olumsuzluklarından da bahsedilmektedir. Liderlik tarzının en önemli sakıncası, zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm kararlarda karar sisteminin yavaş işleminde görülmektedir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde, bu liderlik tarzı başarısız olmaktadır. Diğer bir sakıncası ise, izleyiciler grubun büyük olduğunda hem masrafların artması ve birtakım yeniliklerin oluşması nedeni ile kararların etkinliğinin kaybedilebilmesi ve grubun kazanç alamaz duruma gelmesi olduğu söylenmektedir. Katılımcı yönetim anlayışı bazen, yöneticilerin sahip olmaları gereken otoritenin azalmasına, disiplinsizliğin, kargaşanın doğmasına neden olmaktadır (Eren,2004, s. 441–443; Sabuncuoğlu, 2001, s.33–34).

1.4.1.3. Tam Serbestliği Sağlayıcı Liderlik Biçimi

Tam serbesti tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive etmektedir. Liderin rolü çok azdır. Hedefe ulaşmada başarı oranı düşmektedir. Bundan dolayı iş görenlerde doyumsuzluk ve güdülenme eksikliği gibi durumlara rastlanabilmektedir.

Serbest bırakıcı liderler, çalışanların sorumluluk sahibi, dinamik, esnek, bilgili, yaratıcı ve örgütün amaçlarına uygun kişiler olduklarını düşünürler. Bu tarz bir liderlik, yüksek motivasyona sahip profesyonel gruplarda etkilidir. Günümüzde çok kullanılan bir yöntem değildir (Erdoğan, 1991, s.33).

Tam serbestliği sağlayan tarzın sakıncaları ve yararlı yönlerinden bahsedilmektedir. Tam serbestliği tanıyan liderlik davranış tarzının birinci yararı, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp, kararları kendilerinin alıp uygulamaları söylenmektedir. Çalışanlar, kendilerini sorunlara en iyi çözüm bulma konusunda eğitmektedirler. Liderin esas görevi ise, malzeme ve kaynak sağlamak, bunlarla ilgili sınırları belirlemektir. Kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplara bu tarz liderlik biçimi uygun değildir.

Tam serbestliği tanıyan liderlik tarzı, liderin otorite kullanmasını adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası, grup içinde anlaşmazlıkların doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakıncası, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakıncası ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve çatışmayı arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalması olarak söylenmektedir (Erdoğan, 1991, s.33).

1.5. Liderlik Teorileri

İnsan doğası gereği gruplar halinde yaşamış ve her zaman bu grupları yönetecek liderler olmuştur. Gruplar içinde bazı üyelerin lider olarak benimsenmesi, lideri diğer grup üyelerinden neyin farklılaştırdığı sorununu ortaya çıkarmıştır. Yönetim düşüncesinin çağdaş ve bilimsel niteliklerini kazanmaya başladığı 1900'lü yıllardan günümüze kadar liderlikle ilgili pek çok araştırma yapılmış, birçok liderlik modeli ve kuramı geliştirilmektedir. Lideri lider yapan faktörlerin araştırılmasında, liderin özellikleri, davranışları ve liderin içinde bulunduğu ortamın liderlik sürecine olan etkisi incelenmiş, bu faktörler temel alınarak liderliği açıklamaya çalışan liderlik teorileri ortaya çıkarılmıştır.

1.5.1. Özellik Teorileri

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk yaklaşım özellik teorisi olduğu söylenmektedir. Özellikler teorisi, liderliği açıklamak için liderin sahip olduğu özellikler üzerinde durmaktadır. Bu teoriye göre liderin, çeşitli özellikler bakımından diğer grup üyelerinden farklı kişi olması gerektiği söylenmektedir. Özellikler teorisi, liderlik özelliklerinin miras mı kaldığı ya da sonradan mı kazanıldığı hakkında tahminlerde bulunmamıştır.

Bu teori, belirli kişilerin lider olmalarının kaderleri olduğunu düşüncesine dayanmaktadır. Zamanla bu görüş yerini, insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenin ve tecrübeyle elde edileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır. Özellikle, 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış araştırmalar, kişisel özellikleri 3 temel gruba toplamıştır: kişisel özellikler, yetenek, beceriler ve fiziksel özellikler (Zel, 2001, s.94). Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler olarak: boy, ağırlık(kilo), güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık/ güzellik; kişisel özellikler olarak; samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven, inisiyatif sahibi olma, kararlılık, dürüstlük, başkalarına güven verme, hissel olgunluk ve yetenek olarak da hitabet yeteneği, güzel konuşma yeteneği, zeka, başkaları ile iyi ilişkiler kurma yeteneği, iş başarıma yeteneği gibi faktörler üzerinde durulmuştur (Sarıkır, 2002, s. 20-35).

1.5.2. Davranışsal Teorileri

Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar, liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece davranışsal liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Davranışsal teoriler, liderlik sürecini incelerken lideri diğer grup üyelerinden ayıran faktör olarak liderin davranışlarını belirlemişlerdir. Etkin liderin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır (Şimşek, 2001,s.14). Davranışsal liderlik teorilerinde, kişisel özelliklerin liderin gösterdiği davranışlardan daha az dikkate alınmakta olduğu görülmektedir.

Davranışsal liderlik yaklaşımını, özellikler yaklaşımına göre değerli kılan en önemli nokta; bu yaklaşımın insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olmadığını, liderliğin eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmaktadır.

Davranışsal yaklaşımın amacı, davranışın liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapmalıdır sorusuna cevap aramaktadır. Bu yaklaşım planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm, denetim, yetki devri, karar alma, motivasyon ve amaçları belirleme şekli gibi fonksiyonları yerine getirirken liderin davranışlarının etkinliğini belirleyecek etmenler olduğunu vurgulanmaktadır. İlk olarak, özelliklerden ziyade davranışların incelenmesi formel lideri olduğu kadar informal liderinde dikkate alınmasına imkan vermektedir. İkinci olarak, etkin lider davranışının belirlenmesi, liderlerin geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır.

1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal kuramların en kapsamlısı ve en çok tekrarlananı, Ohio Eyalet Üniversitesi'nde 1940'ların sonunda II. Dünya Savaşı'ndan hemen sonra başlayan araştırmaların sonucunda ortaya çıkmıştır. Savaş döneminin etkisiyle bu savaşlarda askeri organizasyonların yapılmasında liderlik konusu araştırılmış, lider davranışının grup üyelerinin iş doyumunu ve iş başarısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Liderin davranışları hakkında bilgi toplamak için Ohio State personeli liderin faaliyetlerini nasıl sürdürdüğünü tanımlayacak bir araç olan “ Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LBDQ)” geliştirmişlerdir. İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlara “ yapıyı harekete geçirme (initiating structure)” ve “bireyi önemseme (consideration)” adı verilmiştir. Yapıyı harekete geçirme, liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsamaktadır. Bireyleri önemseme ise lider ile kendine bağlı çalışanlar arasında ilişkiyi, karşılıklı içtenlik ve güveni, çalışma grubunun üyelerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmeyi ve katılımcı yönetimi ve iki yönlü iletişimi yüreklendiren bir tutumu ifade etmektedir.

Kişiyi dikkate alma ya da anlayış, bir kişinin karşılıklı güvenle, astların fikirlerine saygı ve düşüncelerine ilgi göstermeye dayalı iş ilişkileri olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz liderler, izleyenlerinin rahatına, refahına, statüsüne ve tatminine ilgi göstermektedirler. İlişki yönelimli liderlik davranışı, liderin izleyenlere saygı, güven ve samimiyetini yansıması olarak tanımlanabilmektedir. Kişileri dikkate almaya önem gösteren bir lider, izleyenlerin problemini çözmeye ve onlara arkadaşça yaklaşıma çalışmaktadır. İlişki yönelimli liderlikte, lider ile izleyenler arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık var oluşu söylenmektedir.

1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları ile aynı dönemlerde gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi araştırmalarının amacı, grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin neler olduğunu belirlemektir (Budak, 2003,s.54). Çalışmalarda verimlilik, iş doyumunu, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Çalışmada etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki farklar bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda iki faktörün etrafında toplandığı ortaya çıkmaktadır. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranışlar olarak saptanmaktadır.

İş merkezli liderlik davranışı sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir. Lider, yasal, ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta, işe yakın ilgi göstermekte, astlarına ne yapacağını açık biçimde anlatmakta, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol etmektedir. İş gören merkezli liderlik tipi ise, astlarının mutluluğuna özen göstermektedir.

Likert ve arkadaşlarının yaptığı araştırma sonuçlarının bir kısmı şu şekilde anlatılmaktadır.

- İşgören merkezli liderlik, iş merkezli liderliğe göre daha verimlidir.
- Yüksek başarı için aşırı baskı, daha az baskıya maruz kalan personelden daha verimlidir.
- Düşük üretim gerçekleştiren birimlerin başkanları yakın denetim uygulamaktadırlar.
- Yüksek üretim gerçekleştiren grupların başkanları astların kötü bir şey yaptığında onlara yardımcı olur ve anlayış gösterirler; astların hatalarından ders çıkardığına inanmaktadırlar.
- Verimliliği yüksek personelin motivasyonları da yüksektir. Verimliliği yüksek gruplar, düşük olan gruplara oranla daha az şikâyet göstermektedirler. Verimliliği yüksek gruplar, liyakat derecelendirmesine karşı daha olumlu yaklaşmaktadırlar.
- İşgörenlerin özgürlük algılamaları attıkça, devamsızlık azalmaktadır (Yiğit, 2004, s.1–35).

1.5.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, lider davranışlarını açıklamak için Michigan çalışmalarını çıkış noktası olarak kullanmıştır. Lider davranışları astlara güven ve üstün astlara olan ilişkisi değişkenlerinden hareketle dört sistem altında incelenmektedir (Kutunis, 2003, s. 152-154).

Sistem 1; İstismarcı, Otokratik, Otoriter Liderlik olarak tanımlanabilmektedir. Bu sistemde Lider astlara güvenmemektedir. Tüm kararları kendisi aldığından yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir. Denetim liderdedir. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüllere fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır.

Sistem 2; Yardımsever, Otokratik Otoriter Liderlik olarak tanımlanabilmektedir. Lider ile ast arasında efendi-köle ilişkisi mevcut olan bir sistem olarak bilinmektedir. Lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime imkân tanımakta, ceza ve korkutmanın yanında ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedir. Kararların bazıları alt kademede verilmektedir. Kararı yine yöneticiler verir, işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahip oldukları bir sistem olarak bilinmektedir. Liderin amacı, amaçları gerçekleştirmektir.

Sistem 3; Katılımcı, Otokratik Otoriter Liderlik olarak tanımlanmaktadır. Lider astlara güvenmektedir. Astlar oldukça serbesttir. Buna karşılık ast üst ilişkisi var olan bir sistem olarak bilinmektedir. Aşağıdan yukarıya iletişim yeğlemekte güdüleme tarzı olarak ödüllendirme tercih edilmektedir.

Sistem 4; Demokratik, Otokratik, Otoriter Liderlik olarak tanımlanmaktadır. Lider astlara tam olarak güvenmektedir. Astlar tamamen serbest olduğu, ast-üst ilişkileri yaygındır fakat arkadaşça olan bir sistemden söz edilmektedir. Liderin güveni tam olduğu için çoğu karara katılıma izin verilir, astların görüşlerine önem vermektedir. Amaçlara ulaşması için takım çalışması nın benimsendiği bir sistem olarak bilinmektedir. Lider ve izleyiciler arasında çok yönlü iletişim vardır. İzleyiciler güdülemesi için her türlü olumlu güdüleyiciler kullanmaktadır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmaktadır.

Sonuç olarak Sistem 1, görev eğilimli otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve Sistem 3 ise bu iki ucun ortasında orta aşamalıdır. Likert'e göre, örgütün yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlanmaktadır (Eren, 2004, s. 453).

1.5.2.4. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Yönetim Izgarası modeli, Ohio State Üniversitesi Araştırmalarından yola çıkarak, bireyi önemseme ve yapıyı harekete geçirme boyutlarına benzer şekilde çalışanlara duyulan ilgi ve üretime duyulan ilgi arasında ağırlandırma yapmış olduğu söylenmektedir. Çalışanlara duyulan ilgi ve üretime duyulan ilgi boyutları bir ızgara üzerine yerleştirilmiş ve farklı liderlik biçimleri ortaya konmuştur.

Tektaş Üniversitesi'nde Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı Ohio Eyalet Üniversitesi modelie popüler bir terminoloji ekleyen yönetsel ölçek (Managerial Grid) kuramını geliştirmiştir. Bu kuram iki boyut üzerinde odaklanmıştır. Birinci boyut, insana ilgi göstermektedir. İkinci boyut ise üretime ilgiyi yansıtmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1998, s.325; Koçel, 2003, s.473).

Bu model ile ortaya çıkan liderlik biçimleri şu şekilde ele alınmaktadır.

- Zayıf, Korkak, Cılız Liderlik (1.1): Lider izleyenleri kendi haline bırakmaktadır. Bu lider biçimi 1.1'lik biçimi olarak da görülmektedir. Lider örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır; işine, örgütsel görevine çok az ilgi göstermekte, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.
- Otorite ve İtaat (Görev Lideri,9.1): Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkisiyle ilgisi ise yok denecek kadar az olan bir model olarak bilinmektedir. 9.1'lik liderlik biçimidir. Lider astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı bir biçimde tanımlamakta ve denetlemektedir. Verimlilik büyük önem taşır; “ üret ya da yok ol” sloganı benimsenmiş bir liderlik biçimini oluşturmaktadır.
- Şehir Kulübü Liderliği (1.9.): Lider işgörene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi alt düzeyde olan bir liderlik biçimini oluşturmaktadır. Bu liderlik biçimi 1.9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.

- Denge Sağlayıcı Liderlik (Orta Yolcu Lider, Örgüt Lideri, 5.5): Lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışmaktadır. Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırıcı bir liderlik biçimi olarak bilinmektedir. 5.5’lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bir liderlik biçimini oluşturmaktadır.
- Grup Liderliği (Ekip Liderliği, 9.9): Lider kendini göreve adayın kişiler ile beraber yüksek verime yönelmektedir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyelerde olan bir liderlik biçimi olarak bilinmektedir. 9.9’luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de iş görene en yüksek düzeyde ilgi göstermektedir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır. Bu yaklaşım, insanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunun varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

1.5.2.5. Mc Gregor’un X ve Y Yaklaşımı

Mc Gregor’a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Mc Gregor, Taylor ve Fayol’un geliştirmiş olduğu klasik yöntem kuramının tasvir etmiş ve buna X teorisi olarak adlandırmıştır. Daha sonra bu teoriyi eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya koymuştur. Böylece yöneticilerde “beşeri ilişkiler” akımı başlamıştır (Eren 2004, s.26).

X Kuramının varsayımlar şöyledir:

- Genel olarak insan, çalışmaktan hoşlanmaz ve ondan kaçmaya çalışır.
- Sorumluluk yüklenmeyi istemez, tembeldir.
- Akılsal-ekonomiktir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Ona güvenmek doğru değildir. Sürekli denetlenmelidir.

Çalışması için zorlanmalı, gerekirse cezalandırılmalıdır. (Eren 2004, s.26).

Klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. İnsanı duygu ve düşüncelerle hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İşin aşırı derecede bölünmesi ve uzmanlaşma monotonluk nedeni olmaktadır. Çalışma koşullarının verdiği fiziksel yorgunluğa birde monotonluk sakıncası eklenince, bireyin yaratıcılığı ve girişim arzusu ortadan kalkmaktadır şeklinde görüşler söylenmektedir.

Mc Gregor'un insan tabiatı ile ilgili diğer görüşleri, "Y" teorisi, hem organizasyonların amaçlarının gerçekleştirilmesi ve hem de bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması açısından daha büyük motivasyon sağlayabilmektedir.

Y Kuramı Varsayımları şu şekilde söylenmektedir;

- İş sırasında fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamada, kontrol ve cezalandırma tehdidi tek yol değildir.
- Ortalama bir insan, uygun şartlar var olduğu takdirde, sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği daha başka sorumluluklar da arar.
- İnsan doğuştan tembel değildir. Onu bu yöne iten koşullar ve deneyimlerdir.
- Bir insan eğer amaçlara inanmış ve benimsemiş ise, onları gerçekleştirebilmek için kendini kontrol eder ve yönetir. Amaçları benimseme işi, onların gerçekleşmesi sonucu erişilebilecek ödüllere bağlıdır.

Yöneticinin yapacağı şey, onun için uygun bir ortam oluşturmaktır. (Eren 2004, s.26).

Bir liderin insan hakkındaki varsayımları X Kuramına uyuyorsa, bu lider müdahaleci ve otoriter; Y Kuramına uyuyorsa katılımcı ve demokratik bir davranış göstermektedir.

Japonya'da endüstri örgütlerinde araştırmalar yapan William Ouchi ve Alfred Joeger, ABD'deki örgütlerle Japonya'da örgütler arasında görülen ayrılıklara göre Z Kuramını geliştirdiler.

Liderlik açısından Z Kuramı, liderin insana yönelimini arttırarak ilişkileri geliştirmeye önem vermekte, böylece etkili lider davranışı sergileyeceğini savunmaktadır (Oflluolu, 2002, s.30). Z Kuramının varsayımları şöyledir:

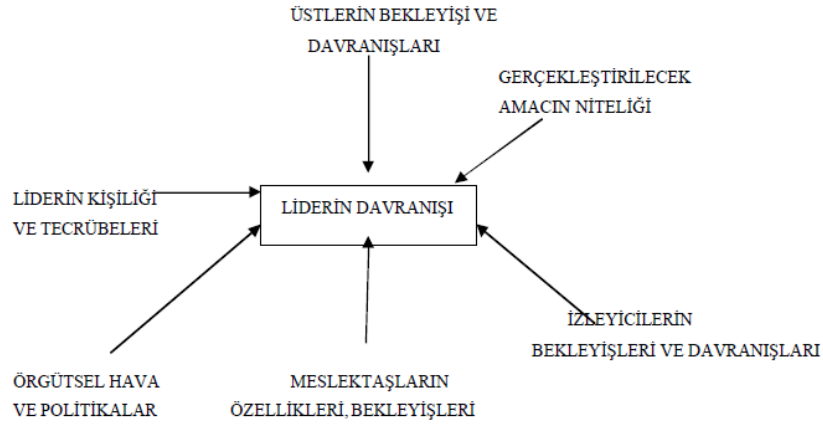
- Uzun süreli istihdam,
- Topluca karar verme,
- Bireysel sorumluluk,
- Seyrek değerlendirme ve yavaş yükselme,
- Kapalı, doğal denetim ve açık biçimsel ölçme,
- Orta genişlikte uzmanlık alanı,
- Çalışmada kesiksiz insan ilişkileri ve iş dışında aile ilişkileri. (Oflluolu, 2002, s.30).

1.5.3. Durumsallık Teorileri

Durumsallık teorileri, değişik koşulların, değişik liderlik tarzlarının gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili liderlik biçimi yoktur. Liderlik olayını şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır, gerçekleştirilmek istenilen amacın niteliği, grup üyelerinin yetenekleri ve bekleyişleri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri olduğu söylenmektedir (Koçel, 2001, s.476- 477).

Bütün durumsallık teorileri, liderin esnek davranmasını, koşula göre lider davranışının tanımlanmasını ve uygun davranışın uygulanmasını gerektirmektedir. Bu yönü, genellikle yönetimde “ tek ve en iyi ” lider tarzı bulunduğunu savunan davranış teorilerinden farklı tarafı oluşturmaktadır. Davranış teorilerinde liderin görev merkezli ya da çalışan merkezli davranışlar sergileyebileceğini ortaya koymuş, ancak hangi koşullarda hangi davranışların gerçekleşmesi gerektiği üzerinde durulmamıştır. Durumsallık teorilerinde davranış teorilerinin aksine, hangi koşullarda hangi lider davranışının gerekli olduğunu hangisinin daha etkili olacağını bulmaya çalışmaktadır.

Şekil 1. Liderlik Davranışı



Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 9.b., İstanbul: 2003, Beta Yayınevi, s. 476- 477.

1.5.3.1. Vroom-Yettan Normotif Liderlik Teorisi

Liderliği durumsal faktörlere bağlayan bir diğer yaklaşım olan Wroom-Yetton lider üye değişimi modeli, karar vermede, liderin izleyicileri de içine dahil ettiği bir süreci öngörmektedir. Buna göre liderin örgüt içinde bulunduğu yer liderlik biçimini yakından etkilemektedir (Taslak, 2008, s.126).

Vroom- Yetton modeli, belirli şartlar altında verilebilecek kararlara astların katılımını sağlamak için onlara nasıl cesaret vereceği ve sonuç olarak ne kadar astın katılımının sağlanacağını saptamak amacını taşımaktadır.

Vroom-Yetton-Jago modeli, 7 durumsallık sorusuyla problemlerin analiz edilebileceğini öne sürer. Bu sorulara verilen evet veya hayır cevabıyla lider, tercih edebileceği beş karar davranışından birini seçebilir. Karar verebilmesi için modele göre 7 soruyu cevaplandırmalıdır. Bu sorular aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- Kaliteye ihtiyaç var mı?
- Kaliteli bir karar almak için yeterli bilgiye sahip miyim?
- Problem yapılandırılmış mı?
- Kararların uygulanması astlar tarafından kabul edilecek mi?

- Kararları tek başına almamın mantıksal nedenlerini astlarım kabul edecekler mi?
- Bu problemi çözmeye belirlenecek örgütsel amaçları astlar paylaşacaklar mı?
- Alınan kararları uygulamada astlar arasında çatışma var mı?

Lider, sonuca ulaşmaya kadar karar ağacını takip eder. Dalların sonunda liderin ne yapacağı belirlenir. Şirket yöneticileri, daima etkinliği arttırmanın çeşitli yollarını ararlar. Bunun için yeni makineler alınır, yeni iş sistemleri kurulur; fakat yine de beklenildiği kadar üretimde bir artış gerçekleşmez. Üretim düşmekte, kalite bozulmakta ve çalışanlar arasında işten çekilme oranı yükselmektedir. Üretim düşüklüğünün nedenleri arasında en çok zayıf moral, eğitim eksikliği, finansal teşviklerin yetersizliği sayılabilir.

Vroom-Yetton-Jago modeli bu konuda ne yapabilir? Modelin akış şeması lideri sonuca ulaştırabilir ve çözüm yollarını bulabilir. Bu aynı zamanda astlarla problemin paylaşıldığını ve ortak bir çözümde fikir birliğine vardığını gösterir (Kırel, 2004, s.159-160).

1.5.3.2. Yol Amaç Teorisi

Yol- Amaç kuramı, 1970'li yılların başında Robert House ve Martin Evans birbirinden habersiz yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Yol Amaç kuramı güdülemedeki, değişik sonuçlara ulaşma olasılığı ve bu sonuçlarla ilgili ödülleri elde etme araçsallığını içeren beklenti kuramına dayanmaktadır (House, Mitchell, 1982, s.228). Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş doyumunu gerçekleştirmek ve astlarını güdülemek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu varsayımından hareket edilmektedir.

Temelde yol-amaç teorisi lider davranışlarının izleyicilerin motive edilmesi, doyum ve performansı üzerine olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Yol- amaç modeli emir verici, destekleyici, katılımcı ve başarı arayıcı liderlik davranışlarının durumun gerektirdiği biçimde lider tarafından uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Lider davranışlarının uygunluğu, astlarının kişilik özelliklerine, astlar üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliğine bağımlı olarak

değişmektedir. Bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır.

Liderlik davranışlarının etkinliği, çalışanların algılaması ile yapısal öğeler arasında dengenin kurulmasına bağlıdır. Yol- amaç kuramında dört tip liderlik davranışları tanımlanmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

Araçsal (Yönlendirici) Liderlik; lider, yapılacak işleri belirler, astlarına dağıtır, onlardan ne beklediğini açıklar, yapılacak işle ilgili ilkeleri saptar, standartlar koyar ve astlarına, standart kural ve düzenlemelere uymasını söyleyen liderlik türüdür.

Başarı Yönelimli Liderlik; lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, iş görenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak tanımlanmaktadır.

Destekleyici Liderlik; bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma, iklimi oluşturma ve iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır. Destekleyici lider tipi çok zaman “ kişiye dönük lider”, “uyumlu lider” gibi kavramlarla anlatılmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı,1998, s.325).

Katılımcı Liderlik; lider karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır. Yüksek yapıyı harekete geçirme ve yüksek davranış anlayışına benzemektedir. Kriz dönemleri dışında, organizasyon amaçları grubun kararına göre yönlenir. Cezadan daha çok, ödül sistemi uygulanmaktadır.

Yol –amaç kuramına göre, lider başarılacak amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturmak kendini, izleyenleri güdülemeyi amaçlamaktadır. Destekleyici liderlik daha çok işgören endişesinin yüksek olduğu ve kendine güvenin düşük olduğu durumlarda yeğlenmektedir. Başarı yönelimli liderlik, görevin iyi yapılandırılmadığı ve işgörenin amaçlara ulaşmada sorun yaşaması durumunda daha etkili olmaktadır. Demokratik liderlik ise bireysel düzeyde çok yüksek özerklik ve başarı beklentisini olduğu örgütlerde ve görevin açıkça yapılmadığı durumlarda etkili olmaktadır.

1.5.3.3. Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. LPC (Least Perforred CoWorker) olarak adlandırılan bir ölçek yardımıyla bir liderin görev yönelimli ya da ilişki yönelimli olup olmadığını belirlemektedir. LPC anketinde birbirinin tam zıddı iki sıfat (nazik- kaba; anlayışlı- anlayışsız) ile ilgili sorular yer almakta, daha sonra anketteki değerler toplanarak liderin LPC ölçüsü belirlenmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998, s.324-325).

Fiedler'in durumsallık kuramı; ortamın elverişli olmasına göre liderin ortaya çıkaracağı ve lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceği varsayımına dayanmaktadır. Durumsallık yaklaşımında liderin oluşumu ve etkinliği üç temel faktöre dayandırılmaktadır. Bu faktörler;

- **Lider-Üye İlişkileri:** Lider ile izleyenler arasındaki ilişkilerin niteliğini tanımlamaktadır. Liderin davranış biçimi birlikte çalıştığı kişiler tarafından ne ölçüde kabullenebildiği ile doğrudan ilgilenmektedir.
- **Görev Yapısı:** İzleyenler tarafından yapılan işlerin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyula ilgilenmektedir. Görev yapısının planlı olması, liderlik açısından istenen bir durumdur.
- **Liderin Makam Gücü:** Liderin bulunduğu yönetsel konumdan dolayı sahip olduğu gücü izleyenlerin faaliyetlerine hangi oranda yansıttığı ile ilgilenmektedir.

Fiedler, görev ve ilişki yönelimli liderliğin, yukarıda açıklanan üç temel durumsal faktör tarafından belirlenen koşulların hangilerine uygun geldiğini belirlemiştir. Aşağıdaki şekilde Fiedler'in araştırma bulguları özetlenmektedir. Buna göre görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarının etkili olduğu durumlar kolayca görülebilmektedir. Örneğin, lider üye ilişkilerinin iyi, görev yapısının planlı ve liderin makam gücünün yüksek olduğu durumda ilişki yönelimli liderlik etkilidir. Lider üye ilişkilerinin kötü, görev yapısının plansız ve liderin makam gücünün yüksek olduğu durumlarda, görev yönelimli liderlik etkilidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998, s.325).

1.5.3.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Üç Boyutlu Liderlik Kuramı William Reddin tarafından Yönetim Gözeneği'ne üçüncü bir etkinlik boyutu olarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar liderin astlarla karşılıklı güvene, saygıya, düşünce ve duygularla ilgilenmeye dayalı ilişki boyutu ele almaktadır. Liderin astlarını grup amaçlarını yönlendirmedeki başarısıyla ilgili olan etkinlik boyutu olmak üzere liderde olması gereken üç boyut üzerine araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar sonucunda geliştirilen 3-D kuramında dört temel liderlik biçimi geliştirilmiştir;

- Düşük görev ve yüksek ilişki,
- Yüksek görev ve düşük ilişki,
- Yüksek görev ve yüksek ilişki,
- Düşük görev ve düşük ilişki,

Kişi olgunlaştıkça, lider çevresel etkinliklerle bazı alışkanlıklar edinmekte ve çevre tarafından koşullanmış davranışlar geliştirmektedir. Bu davranışların toplamı ortamda liderin kişiliği olarak yorumlanmaktadır (Eren, 2004, s.460).

Bir bireyin lider kişiliği veya tipi faaliyetlerini yönetirken ortaya koyduğu davranış modelini oluşturmaktadır. Görev davranışı, Lider üyelerinin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede, yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtmektedir. İlişki davranışı, liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma imkanı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo- duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır.

Lider tipi, belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında etkisiz olduğu düşünülmektedir. Etkin ve etkin olmayan tipler arasında ayrım genellikle liderin davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygun olup olmadığına göre belirlenmektedir. Liderin benimsediği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik veya etkisizliğin bu uyarıcıya karşı gösterilen tepki olduğu da söylenebilir (Eren, 2004, s.459).

1.5.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Bu modelde Reddin gibi görev ve ilişkiler olmak üzere iki temel boyut üzerinde durulmaktadır. Kuram şu etmenlere dayandırmaktadır;

- Gösterdiği göreve dönük davranışın miktarı
- Liderin Liderin sağladığı kişiler arası ilişkilerin miktarı
- Liderin başarılmasını istediği bir amaç, işlev ya da izleyenlerin olgunluk derecesi.

Modelin getirdiği yenilik izleyenlerin olgunluk derecesini oluşturmaktadır. Genel olarak iki tip olgunluk taraması yapılabilmektedir. Bunlar;

- İş olgunluğu: Bireyin çalışma performansına etki eden eğitim durumu ve deneyimiyle ilgili olgunluk türüdür.
- Psikolojik olgunluk: Bu olgunluk şekli ise bireyin başarı ihtiyacı ve gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik motivasyon düzeyini yansıtan olgunluk türüdür.

İzleyenlerin olgunluk derecesi, başarıya karşı istek ya da yüksek ama başarılılabilecek amaçlar saptamadaki isteklilik derecesi, sorumluluk alma yeteneği ve gönüllük, bir göreve ilişkin eğitim, tecrübe ve ustalık ile belirlenmektedir.

Hersey- Blanchard modeline göre, yöneticinin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemek yerine daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. Bu esneklikte yeni bir tarzdan diğer tarza geçişte lider astların olgunluk düzeyini dikkate almalıdır. Dolayısıyla liderin uygun davranış tarzını seçmesi, astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanimasındaki başarısıyla yakından ilişkilidir (Paksoy,1993, s.1- 16).

1.6. Liderlik Tarzlarında Yeni Yaklaşımlar

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel lider davranışlarının yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmektedirler. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı “İşe Yönelik Liderlik (Transaksiyonel Liderlik)” ile; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük “Harekete Geçirici, Dönüştürücü veya Yenilikçi Liderlik (Transformasyonel Liderlik)” tarzlarıdır. Bu ayrım, Kurt Lewin’in klasik olan daha önce de açıklanan otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik üçlü ayrımına karşı geliştirilmiştir (Erdoğan, 2001, s.33- 34; Eren, 2004, s.460; Sabuncuoğlu, 2001, s. 33).

1.6.1. Transaksiyonel Liderlik (İşe Yönelik- Geleneksel)

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iş ilişkisine dayanan liderlik “işe yönelik liderlik” olarak adlandırılmaktadır. Bu tür liderler astlarının rolünü ve görevlerini tanımlarlar, yapıyı oluşturmaktadırlar.

Transaksiyonel 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 etmektedirler.

İşe yönelik liderlik tarzını benimseyen yöneticiler; özellikle yönetim fonksiyonları üzerinde üstündürler. Çok sıkı çalışırlar ayrıca çok hoşgörülüdürler ve zekidirler. Her şeyin planlı ve etkili bir şekilde işlenişinden dolayı kendileri ile övünürler. Ekipte sağlam bir birlikteliği esas alırlar. İşler yolunda gittiği zaman görünmez olur, bir sorun olduğunda ortaya çıkarlar. Çoğu zaman dikkatlice dinler, sık sık cesaret verici, teşvik edici sözlerle konuşurlar ve beklide en önemlisi tek sesle konuşan bir takım oluştururlar (Akdoğan, 2002, s.20).

Transaksiyonel lider, tipik bir “iyi yönetici” görüntüsü vermektedir. İzleyenlerin işten beklentilerini tespit ettikten sonra, çalışanları 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 (Luthans, 2002, s.118) .

Otoriter ve agresif olarak tanımlanan bu liderlik tarzı, insanların beklenti ve ihtiyaçlarından çok görevin zamanında ve başarıyla tamamlanmasıyla ilgilenir. Lider çalışanlardan yüksek verim almaya çalışırken baskılayıcıdır, kişilerarası ilişkileri zayıf, bu durumdan grup üyeleri mutsuzdur. Bu liderlik tarzına bağlı olarak zaman zaman iş üretiminde duraksamalar, gecikmeler olur. Bu davranış tarzı uzun dönemde örgüte zarar verir ve çalışanların işten çıkarılmasıyla sonuçlanır.

İşe yönelik liderler şu özellikleri taşırlar:

- Durumsal ödül: Başarı ve yüksek performans için ödül vaat eder, gösterilen çabaya göre ödülleri değiştirme yoluna gider.
- Aktif yönetim ayrıcalığı: Doğru faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını anlamak için kurallar ve standartlar koyarak, standart ve kurallardan sapma olup olmadığını gözlemler, bunlara dikkat eder.
- Pasif yönetim ayrıcalığı: Standart ve kurallardan sapıldığında ya da istenilen standarda ulaşılmadığında astlarına müdahale eder. Diğer zamanlarda işlere karışmaz.
- Özgür bırakıcı: Karar verme sorumluluğundan kaçınır ve astlarına karar vermede serbest bırakır (Akdoğan, 2002, s.22).

1.6.2. Transformasyonel Liderlik (Dönüştürücü, Harekete Geçirici, Yenilikçi)

Transformasyonel lider, hiyerarşik yapıda mantıklı karar verme ve mantık önemli değildir. Mantıklı olmaktan çok sezgisel ve duygusal davranılmaktadır. Bu yaklaşım liderlikte karşılıklı görüşme, yakın ilişki, birlikte çalışma, insan ilişkileri ve duyguların kabul edilmesini içermektedir.

Transformasyonel liderler, olumlu ve güçlü duygulara sahip olan, çevrelerindeki kişilerin düşüncelerini ve duygularını etkileyebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Transformasyonel liderler astlarını ve izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler (Eren, 2004, s.494). Transformasyonel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin ilham etmek ve inanç aşılamak önemlidir. Böylece, çalışanların gayretleri, çalışanların arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışanlar ortaya çıkarılmış olmaktadır (Oflluoğlu, 2002, s.10).

Günümüzde değişen iş dünyasında, yaşanan sürekli değişimlere ayak uydurabilmek, bu değişimi yönetebilmek için dönüştürücü lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü dönüştürücü liderlik süreci, organizasyon üyelerinin davranışlarındaki büyük bir değişimi kapsamakta ve üyeler arasında organizasyonun misyonu, stratejileri ve hedeflerini kapsayan bir bağlılık yaratmaktadır(Akdoğan, 2002, s.22).

Transformasyonel 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 duymaktadırlar ve kendilerinden beklenenin daha fazlasını yapma isteğindedir. Transformasyonel liderliğin dört boyutu vardır (Karayel,1999, s.27). Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

- 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 yöneltirler. Amaca ulaşmak için kararlılık gösterirler. Bu kararlılıkları astların motivasyonunu yükseltir, inançlarını kuvvetlendirir.
- Yöneticinin zihinsel dürtüye önem vermesi, astların eski durumları, yemi bakış açılarıyla görmelerini sağlar. Astların yaratıcı düşüncelerine, strese karşı koymalarına ve yorum kabiliyetlerinin gelişmesini kolaylaştırır ve aslar, 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.
- Harekete geçici liderler bünyelerinde tek bir özellik değil, birden fazla özellik taşımaktadırlar. Bir amaca, bir fikre, vizyona sahiptirler. Ayrıca onlar, örgütsel sınırlamaları da kabul etmemektedirler. Bunun yerine, işletmeyi değiştirme yolları aramaktadırlar. Bu tür liderler azimlidirler, ısrarcıdırlar. Sabırlıdırlar; istenilen amaçları yerine getirmek için gerekli olan işleri uzun dönemlere yaymaktadırlar. Kısa dönemli ve hızlı alınmış kararlar yerine, uzun dönemli ve örgütün lehine olabilecek kararlar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Onlar kendilerini tanımakta, güçlü ve güçsüz yanlarını bilmektedirler. Öğrenmeye istek duymakta, bu sayede elde ettikleri sürekli profesyonel gelişme ile hem kendilerine hem de örgütlerine fayda sağlamaktadırlar. Çalışmaktan hoşlanmaktadırlar. Haysiyetli ve saygılıdırlar. Astlarına güvenirlere ve amaçları başarmak için gerekli olan her şeyi yapmalarında onlara yardımcı olacak sorumlulukları delege etmektedirler. Onlar, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Astlarını iyi tanır, aynı zamanda nasihatler verip, rehberlik ederler, gereğinde akıl hocalığı bile yaparlar. Riskleri göze alırlar, hata yapmaktan korkmazlar. Hatalarından kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar (Özçelik, 2005,s.30).

Dönüştürücü liderler diktatör değil, güçlü insanlardır ve diğerlerini güçlendirmek sureti ile çalışırlar. Onlar, kontrol etmekten çok, ileriye düşünerek çalışırlar. Bu liderler, korku, kıskançlık veya hırs gibi hisleri aşarak, doğruluk ve özgürlük gibi idealler ve ahlaki değerleri açığa çıkarırlar (Ceylan, 1998, s.130; Tengilimoğlu, 2005, s.1-16).

Dönüşümcü liderlerin özellikleri şu şekildedir;

- Değişim ajanıdırlar, değişimi başlatırlar,
- Korkusuz ve cesurdurlar, risk almaktan çekinmezler,
- Paha biçilmez hırsları ve enerjileri vardır,
- Ömür boyu öğrenirler ve çok yönlü bilgiye sahiptirler,
- Karmaşıklık, belirsizlik ve bilinmeyenle ilgilenme kabiliyetine sahiptirler,
- Karizmatikler çalışanları onlar gibi olmak ister,
- Vizyon oluştururlar ve bu vizyonu çalışanlarına benimsetirler (Akdoğan, 2002, s.32).

Yukarıda bahsedilen tüm bu faktörlere rağmen aslında günümüzde her iki liderlik yaklaşımına ihtiyaç olduğu görülmektedir. Sürekli değişen durumlarda dönüştürücü liderlere, sabit çevrelerde ise işe yönelik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bir lider gerektiğinde geleneksel lider yapısına bürünerek kurallar doğrultusunda hareket edebilmeli ya da dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile organizasyonu ihtiyaca göre değişim sürecine sokabilmelidir. Fakat unutmamak gerekir ki başarılı bir lider her iki liderliğin kombinasyonunu uyumlu bir şekilde yaratabilen liderdir (Akdoğan, 2002, s.32).

2. MOTİVASYON KAVRAMI, SÜRECİ, UNSURLARI VE TEORİLERİ

2.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon kelimesi; İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türemiştir. Türkçe’de güdüleme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamına gelmektedir (TDK Sözlüğü, 2000).

Motivasyon; bir insanın bir şey yapmasına yol açan veya belli bir şekilde hareket etmesini sağlayan bazı iç dürtüler, itmeler, niyetlerdir. Motivasyon , belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılıkla göstermesini ifade eder. İnsanların yeme, içme, başarı, para gibi bazı belirgin ihtiyaçları vardır ve onlar bu ihtiyaçlarını karşılamak için bir çalışma ve çaba gerektiğini bilirler. İhtiyaçlarını giderecek ödüller ve kazanımda koşarlar. Ödüller çalışanları daha fazla özen göstermeye özendirir. Ödüllerle ilgili geribildirimler ise ödülün o kişiye uygun olduğunu ya da olmadığını ve tekrar kullanılması veya kullanılmaması gerektiğini söyler (Barutçugil, 2004, s.266- 268).

İşgörenlerin hizmetlerinin kapsamına, işgörenlerin örgüte alınmasından ayrılmasına kadar geçen süre içinde onun için yapılacak her türlü ödeme, yükseltme, yer değiştirme, motivasyon, disiplin, ve değerlendirme gibi hizmetler girer. Bu hizmetler örgütten örgüte değişik özellikler göstermektedir. Bu hizmetlerden en önemlisi motivasyondur.

İnsanlar, gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İşte ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğunu düşünebilsek de yeterli bir koşul olduğunu iddia edilemez. Eğer işgören işi ile özdeşleşmiş ise, işi ile ilgili sorun çıktığında da, tıpkı kendi kişisel sorunuymuş gibi bu sorunları çözmeye güdülenir. Bu yüzden işi ile özdeşleşmiş olan işgörenlerin sorunu çözmeyi yüklenmesi kendiliğinden olacağından, yönetmenin bu çalışanları motivasyonu kolaylaştırır. Yönetici çalışanlarını motive ederken kişisel özellikleri ve bu özelliklerin kişide meydana getirdiği davranışları dikkate almalıdır. Bu süreçte yönetici, kişi veya kişileri motive etmek için kullanacağı araçları aramak, seçmek ve kullanmak durumunda olacaktır (Başaran, 1982). Bir insanın emeği, zamanı, fiziki

varlığı satın alınabilir. Fakat kişinin girişim ruhu, yaratıcılığı, sadakati para ile satın alınamaz. Bunlar ancak örgütte iyi bir motivasyonla sağlanabilir. Bireyler bilgi birikimi, sosyal ve kültürel birikimleri gelişen kişiler, artık işyerlerinden parasal tatminlerin yanında sosyal tatmin unsurlarını aramaktadır. Kişisel amaçlar ile kurumun amaçları uyumlu olması ya da olmaması kurumun başarısını etkiler.

İçinde yaşadığımız bilgi çağında her birey her gün artan iletişim kaynakları aracılığı ile bilgisini bilinçli veya bilinçsiz geliştirmekte bu nedenle yararı daha büyük olabilecek fikirler üretmektedir. Birey yararlı fikirler ürettiğinin farkına vardığında ve bu üretimden faydalanıldığını anladığı, gördüğü andan itibaren motive olur.

Bu tanımlar itibariyle motivasyonun temelini oluşturan üç ana faktör vardır;

- İnsan davranışları tetikleme,
- Bu davranışı yönlendirme ,
- Davranışı sürdürme (Motivasyon Sözlüğü, 2004).

İnsan davranışları tek bir güdü sonucu olduğundan, davranışları son derece karmaşık ve asıl sebebi genellikle tam olarak bilinemez. Yaş ilerledikçe kişilik geliştikçe, içgüdüye bağlı davranışlar katı, saldırgan, kural tanımaz niteliklerden arınıp insancıl, toplumsal nitelik kazanır.

İşletmeler açısından motivasyon önemli bir kavramdır. Personelin verimliliğinin artırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılması gerekir ve bu faktörlerin en önemlisi motivasyondur. Yöneticinin başarısı yönettiği kişilerin başarısı, iş yapma gücü ve verimleriyle doğru orantılıdır (Koçel,2003, s.473).

Yöneticinin bir örgütte sağlayacağı başarı, motivasyonla ilişkilidir. Yönetici, çalışanın içten duyduğu memnuniyet, yüksek motivasyonla çalışmanın, kendisi için olduğu kadar kurum içinde önemli olduğunu bilmelidir. Bu nedenle işin ihtiyaçlarıyla, çalışan ihtiyaçlarını olabildiğince uyum içinde yürütmelidir.

Yönetici, motivasyon için insan ihtiyaçlarını anlamalı, örgütsel hedeflerin çalışanlarla birlikte gerçekleştirilebileceğinin farkında olmalıdır. Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşvik yöntemleriyle motive olduğu düşüncesinde bulunup hataya düşmemelidir (Eren,2004, s.26). Bazı yöneticiler çalışanların çoğunun işi sevmediğini düşünür ve çalışanları korkutarak ya da parasal ödüllerle motive edeceğine inanır. İnsanların yeme, içme, başarı, para gibi bazı ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları karşılamak için çalışırlar. İhtiyaçlarını giderecek ödüller ve kazanımlar peşinde koşarlar. Ödüller insanların daha fazla çaba sarf etmeye özendirir. Ödüllerle geribildirimler ise ödülün o kişiye uygun olup olmadığı, tekrar kullanılıp kullanılmayacağını gösterir. Ödüller içsel ve dışsal olarak gerçekleşir. İçsel ödüller, bir işi başarma sürecinde elde edilen tatmin duygusudur, kişinin işi ile ilgili davranış ve tutumlarını doğrudan etkiler. Dışsal ödüller, başka bir kişi ve genellikle yöneticiler tarafından verilen parasal ya da parasal olmayan ödüllerdir.

İşin ve işyerinin sağladıklarına bağlı olarak iş tatmini sağlanır, bu çalışanın morali ve motivasyonuna bağlı olarak değişir. Bu durum onun çabalarının yeniden gözden geçirilmesi gerektirir. Çalışan kendi sarf ettiği çaba ile aldığı ödüllerini karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda kendi çabasını arttırmaya, aynı düzeyde tutmaya ve ya azaltmaya karar verir (Eren,2004, s. 26).

Çalışanın aldığı içsel ve dışsal ödüllerle sağladığı motivasyon kişinin performansını arttıran davranışları arttırmasına yol açar. Yöneticilerin önemli görevlerinden biri çalışan motivasyonu organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır. İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevresel faktörleri dikkate almayı, davranışları anlamayı gerektirir. Yöneticilerin aklında tutması gereken, her davranışının bir nedeninin olduğudur. Tüm davranışlar nedenseldir ve bunları anlamaya çalışmak, bunlar üzerinde yoğunlaşmak çıkabilecek problemleri tahmin etme ve engelleme ya da çözüme yardımcı olur (Hagemann, 1995, s.194).

Motivasyon performans ile yakından ilişkilidir. Motive olmayan hiçbir çalışanın iyi bir performans göstermesi beklenemez. Yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, yorumlamanın sonuçlarına göre personeli motive edecek uygulamalar geliştirmelidir.

Motivasyonun iki önemli özelliği şudur: birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisi birini motive eden olay diğerini etmeyebilir. İkincisi motivasyon insanların davranışlarında gözlemlenebilir. Motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve doyum sağlayan işleri yapmalıdır. Çalışanların ihtiyaçları giderilmedi zaman buları bilinçaltına iter ve davranış, tutumlarında değişiklik olur. Bu durum iş yerlerinde disiplinsizliğe yol açar ve yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Örgütsel ve kişisel başarıyı olumsuz yönde etkileyecek sorunlar; işi yavaşlatma, önemli gelişmeleri amirden saklama, bürokratik sabotaj, işe karşı ilgisizlik, iş yerine bilinçli zarar verme, kavga, devamsızlık, işten ayrılma şeklinde ortaya çıkabilir. İş hayatındaki en önemli yatırım insana yapılan yatırımdır. Motivasyon sorunlarıyla ortaya çıkan olumsuzluklar bu yatırımla en eza indirileceği söylenebilir (Koçel, 2003, s.635- 637).

Motivasyonda önemli olan kişinin kendisini başarılı hissetmesidir. Bu başarının bir ölçüye dayalı olması gerekmiyor. Yönetici kişinin sahip olmak istediğini, ihtiyaçlarını anlayabilir ve bunları sağlama imkanı verir ve yaratabilirse, kişiyi belirli bir davranışı göstermeye yöneltmiş olur.

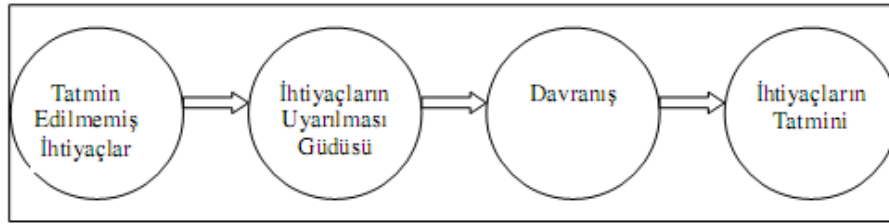
2.2. Motivasyon Süreci

Yöneticilerin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt yüksek düzeyde motive elemanlarla sağlanabilir. İşletmelerde her bir çalışan kendine verilen görevi yerine getirebilmeye çaba harcamadığında yönetsel etkinliklerden sonuç alınmaz. Örgütte kişiler işlerini verimli bir biçimde yapmaları için motive edilmelidirler.

Motivasyon, fizyolojik ve psikolojik yoksunluk yada ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranışı harekete geçiren, devam ettiren süreçtir. Bireyin örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmesi sağlandıkça örgütsel kazanımlar istenilen düzeyde olacaktır (Ceylan, 1998, s.130). Motivasyon statik bir durum olmayıp, birbiri ile etkileşimli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç ihtiyaçlarla başlar doyumla sona erer. Harekete geçirilmiş ihtiyaç güdülenir ve bir zincir yaratır. Bir ihtiyaca bağlı olarak oluşan güdüler organizmayı oluşturur. Faaliyete geçirir, organizmanın davranışlarını belli bir amaca yöneltir (Can vd. 1998,s.202).

Motivasyon süreci tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, araçsal, davranış ve hedefler gibi unsurları içermektedir. Kişilerin ihtiyaçlarının uyarılması sonucu bazı davranışlar sergilemektedir. Bir süreç olarak motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak, bireyin harekete geçmesi için isteklendirilmesi ve harekete geçmesi olarak tanımlanabilir (Önen, 2005, s.146).

Şekil 2. Motivasyon Süreci



Kaynak: Can, H., Akgün ,A. ve Kavuncubaşı, Ş.(1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. 3.b., Ankara:Siyasal Kitapevi, s. 232.

Motivasyon süreci dört aşamadan oluşur. İlk aşamada duyulan ihtiyaçlar vardır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında kişilerde onu karşılama isteği ortaya çıkar. Bu motivasyonun başlangıcıdır. Kişide itici bir gücün oluşması için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Kişi organizmada oluşan iç ya da dış uyarıların etkisiyle davranışa geçer. Böylelikle motivasyonun üçüncü aşamasına gelinir. Davranışın amacı, isteğin doyurulmasıdır. Ortaya çıkan istek karşılanmışsa, motivasyon süreci tamamlanmış olur ve kişiler mutlu olur.

İhtiyaçlarla birlikte kişilerin özlem, umut ve istekleri de değişmektedir. Bu noktada doyum sağlayan kişi ihtiyaçlar yaratmakta ya da başkaları tarafından yaratılan ihtiyaçlar peşinde koşmaktadırlar. Burada yöneticiye düşen görev, çalışanları doyuma götüren yolları, grup olgusu ya da kişisel istek doğrultusunda bulmaya çalışmaktır (Özkalp ve Sabuncuoğlu 1995, s.86- 87). Yönetici empati yeteneğine sahip ise, durumu ve şartları yönettiği kimselerin gözüyle görerek, onların hislerini anlamaya çalışarak, çalışanların davranışlarının altında yatan amaçların neler olduğunu daha kolay anlayabilirler (Türko, 1973, s.74).

Motivasyon güdüleme ile olur. Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranışlara ve eylemlere iten nedenler olarak tanımlanır. Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtülerdir. Kişiler gereksinimleri karılandıka mutlu olacaklardır. Bir gereksinim bittiği yerde bir başka gereksinim balayacaktır. Güdüler oluşma biçimleri ve yönleri açısından eitleri vardır:

İçgüdüler: Bireylerin doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönelten bilinçsiz ve ğrenilmemi davranışlardır. Bir davranışın içgüdü olması için fizyolojik olması, davranış öğrenme sonucu değimemelidir. Canlanma ve uyanma hali ihtiyat duyulan Şeyin sağlanması için harekete sürükler ya da motive eder (Aıkoğlu, 1996, s.78).

Fizyolojik güdüler: İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan gereksinimlerdir. Yarı bilinçli, yarı bilinçsiz güdülerdir. İnsanlarda var olmakla birlikte kişiden kişiye farklılık gösterir.

Sosyal güdüler: İnsanı hayvanlardan ayıran en önemli gddr. Toplumun beğendiği davranışlar, bireylerin ulaşmak istediği davranış biçimleri birer güdü rolü oynar. Toplumsal yaşantı içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen i itilmeleri etkileyen glerdir. Birey toplumun bir parçasıdır ondan soyutlanamaz. Bireyler toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye erişmek ister.

Psikolojik güdüler: Bu güdüler ruhsal ve düşünsel gereksinimlerden kaynaklanır. Bir ii baarma düşüncesi duygusal bir gereksinimdir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modelini oluşturur. Psikolojik güdüler son derece karmaşık ve analizi zor güdülerdir. Olaylara, kişiler ve kişilere göre değişken nitelik taşırlar (Aıkoğlu,1996, s.78).

2.3. Motivasyonun Unsurları

Motivasyon içsel ve dışsal faktörlere bağlıdır. Çoğunlukla içsel faktörler baskındır. Dışsal faktörler motivasyon üzerindeki etkisi teşvik edici veya destek verici düzeyde olabilir. Hayatta her konuda olduğu gibi motivasyon konusunda sihirli değnek niteliğinde önlemlerden söz etmek mümkün değildir.

Örgütün ve bireylerin gereksinimlerini karşılayabilecek bir çalışma ortamı yaratarak, bireyin etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olan motivasyon, bir örgütte işlerin etkin ve verimli bir biçimde başarılmasını sağlamaktır. Bu süreçte, her çalışanın aynı teşvik araçları ile motive edilmesi oldukça güçtür. Bundan dolayı, çalışan motivasyonunda etkin pek çok teşvik araçlarından söz edilir. Teşvik araçlarının etkinliğinin, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitim düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.146-171).

Çalışanların motive etmek için kullanılan teşvik araçları zaman içerisinde yaşanan gelişmelerle beraber değişiklik gösterebilir. Geleneksel olarak ücret temel motivasyon aracı iken, bu günlerde öz benlik değeri, boş zaman, yöneticilerle daha fazla iletişim gibi değerler çalışanlar üzerinde daha etkili olmaktadır.

Çalışanlarını motive etmek için teşvik araçları kullanan lider, teşvik araçları ile çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda teşvik eder. Liderin kullandığı teşvik araçları ne kadar çeşitli olursa, liderin çalışanları motive etmesi daha kolay olur. Kullanılan teşvik araçları çeşitliliği tek başına çalışan motivasyonunda etkili olamayacaktır. Lider için önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişilere sahip çalışanları harekete geçiren özgür, amaçlarına yaklaşımcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte motivasyon teşvik araçlarına sahip olmalıdır. Bir lider çalışanların gerçek motivasyonunu bilirse; kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilir. Bu kişilerin ihtiyaçlarını karşıladığında; onlar üzerinde motive edici bir güce sahip olur (Genç, 2004, s.237-239).

Kullanılan teşvik araçları çalışanların içsel ve dışsal motivasyonunu sağlayabilir. İçsel motivasyon dışsal ödüllerden bağımsız olarak görevin eğlenceli olmasıdır (Franken, 1988, s.471). Dışsal motivasyon ise çevresel teşvik ve sonuçlardan ortaya çıkar. İçsel dolaysız ihtiyaçları tatmin ederken, dışsal motivasyon dolaylı veya araçsal ihtiyaçları tatmin eder. Çalışan işi elde ettiği maddi ve manevi ödüllerden dolayı yapıyorsa, çalışan dışsal olarak motive olur. Çalışan işi sevdiği için, eğlenceli bulduğu için yapıyorsa, çalışan içsel olarak motive olur. Bireylerin ihtiyaçları farklıdır. Bundan dolayı, çalışanlar farklı içsel ve dışsal faktörler ile motive olurlar. Lider çalışanları motive ederken içsel ve dışsal motivasyon arasında denge kurmalıdır (Luthans, 2002, s.258)

2.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorilerini içerdikleri faktörlere göre iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grupta Kapsam Teorileri olarak isimlendirilen ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grupta ise Süreç Teorileri olarak isimlendirilen ve dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler bulunmaktadır.

2.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve bu kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Kapsam teorilerinin temel varsayımına göre, yöneticiler bu faktörleri kullanarak örgüte yeterli motivasyonu sağlayabileceklerdir.

İnsanı fizyolojik ve psikolojik açıdan gelişen bir varlık olarak ele alan bu görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri ele alır. Bu görüşler kişiyi anlama, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

Kapsam teorileri adı altında gruplanan dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar; Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (Hijyen Motivasyon Teorisi), David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı (Achievement) Teorisi ve Clayton Alderfer'in VIG (ERG) Yaklaşımıdır (Koçel, 2003, s.646).

2.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri içinde en çok bilineni Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. İnsan ihtiyaçlarını gidermek için çeşitli davranışlarda bulunduğunu öne süren Maslow, teorisini üç temel varsayıma dayandırmaktadır. Birincisi; sadece tahmin edilmemiş ihtiyaçlar, insanları çeşitli şekilde davranmaya yönlendirir. Tatmin edilmiş ihtiyaçların davranışlar üzerinde bir etkisi yoktur. İkincisi; insan ihtiyaçları, önem sırasına göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik olarak sıralanır (Güney, 2001,s. 226–227). Üçüncüsüne göre; üst düzeyde olan güdüler ortaya çıkmadan önce temel olan gereksinimler, büyük ölçüde doyurulmalıdır. Bu varsayım düşük seviyeden üst seviyeye doğru ihtiyaçların hiyerarşik olarak karşılanmasını ifade eder. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa yönlendiremez. Alt kademedeki davranış tatmin edildiğinde ancak üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar. Yönetici, çalışanı hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlarsa, çalışana uygun ortam yaratarak onların belirli yönde davranmasını sağlayabilir.

Maslow 'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru; fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, değer ve kendini güncel kılma ihtiyaçları olmak üzere beş kademe incelenebilmektedir (Eren, 2003, s.559- 5560).

Temel fizyolojik ihtiyaçlar, motivasyonun ilk adımı sayılan ihtiyaçları içine alır. Bunlar, insanın yaşamını sürdürebilmesi için tatmini zorunlu olan ihtiyaçlardır. Örneğin; yeme, içme, giyinme, uyku, barınma ve oksijen alma gibidir. Temel fizyolojik ihtiyaçlar şu şekilde özetlenebilir.Fizyolojik ihtiyaçlar birbirinden bağımsızdırlar. Örneğin, acıkınca uyursak, açlığımızı gideremeyiz. İlk düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir sonraki ihtiyaçlara geçilebilir. Bu düzeyler çoğu

zaman vücudun herhangi bir yerinde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, açlığın midede hissedilmesi. Aç kalmış bir insanın daha üst düzeydeki ihtiyaçları bir süre geriye itilir. Çünkü bütün yetenekleri açlığının giderilmesi için çalışacaktır.

Fizyolojik ihtiyaçların, sürekli olarak ve kısa aralıklarla karşılanması gerekmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki insanlar, fizyolojik ihtiyaçlarını yeterince karşılayabilmektedir. Ülkemizde ise nüfusun büyük bir kısmı fizyolojik ihtiyaçlarını yeterince karşılayamamaktadır (Şimşek, 2001, s. 16).

Hiyerarşinin ikinci basamağı olan güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçların istenilen düzeyde karşılanması durumunda ortaya çıkar. Bu ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardan daha az öneme sahiptir. Maslow'un güvenlik ihtiyaçları olarak olarak sınıflandırdığı ihtiyaçlar ateş, kaza ve saldırı gibi fiziksel tehlikelerden korunma, korku ve tehditten muafiyet, kurallara ihtiyaç ve güvenlidir. Kişiler, görevlerini düzenli önceden hesaplanabilir ve organize edilmiş bir dünyada yapmak ister ve alıştığı çevreyi tercih eder (Maslow, 2005, s.370- 496). Kişinin güvenliği tehdit altında olmadıkça ya da herhangi bir tehlikeye maruz kalmadıkça, güvenlik ihtiyacından söz edilemez.

Hiyerarşinin üçüncü basamağını sosyal ihtiyaçlar oluşturur. Sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı karşılandığı zaman, daha üst düzeydeki başka bir ihtiyaç ön plana çıkar. Kişilerin fizyolojik ihtiyaçları karşılanmış ve güvenliği tehlikede değil ise, davranışlarını harekete geçiren sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkar. Sosyal ihtiyaçlar; ait olmak, başkalarıyla iletişim kurmak, iş çevresi içinde ve dışında bir yer edinmek olarak söylenebilir. İnsanlar başkalarıyla arkadaş olmayı, arkadaş olarak kabul edilmeyi, çevresi tarafından önem verilmeyi ve bir sosyal çevre kurmayı arzu eder (Özalp vd., 2000, s.306).

Hiyerarşinin dördüncü basamağını kendini gösterme ihtiyacı oluşturur. Kendini gösterme ihtiyacı; önceki basamaktaki ihtiyaçların karşılanması ile daha yüksek düzeyde bir ihtiyacın ortaya çıkması ile oluşur. Kendini gösterme ihtiyacı iki bölümde incelenebilir. Birincisi; güçlü olmak, başarı sağlamak, yararlı iş yapabilmek gibi, insanların kendilerine saygı ve güven duymasına ilişkin ihtiyaçlardır. İkincisi ise güçlü olma, başarı, beceri, bilgi, takdir edilme isteği gibi insanların başkaları tarafından tanınma ve saygı görme ihtiyacıdır (Özalp vd., 2000, s.306).

Maslow'un hiyerarşisindeki son basamak kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; insanların kendilerini tanıması, ne gibi özelliklere sahip olduğunu bilmesi, yaratıcılık fikrine sahip olması gibi unsurlardan oluşur. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasında özerklik ve demokratik düşünce yapısı önemli rol oynar. Ayrıca, dünyayı anlama, içtenlik, sadelik, amaca dönüklük, yalnız olma isteği ve açık fikirlilik önemlidir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının ortaya çıkması için alt düzeyde bulunan; fizyolojik, güvenlik, sosyal, kendini gösterme gibi tüm ihtiyaçların karşılanması gerekir. Bu ihtiyaçları karşılanmış kişilere Maslow "tatmin edilmiş insanlar" demekte ve ancak bu kişilerin tam anlamıyla yaratıcı olabilecekleri bilinmektedir (Özalp vd., 2000, s.306). Bu kişiler hayattan tat alarak yaşarlar, yaratıcıdırlar, yaşama gülümseyerek bakarlar. Bu kişiler kendilerini özgür hissederler; yaşamın karmaşıklığına saygı duyarlar ve olayları yargılamadan olduğu gibi kabul etmeyi başarırlar (Cüceloğlu, 1996, s. 237).

2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

1950'li yıllarda yaptığı araştırmalarda dayanak Herzberg çift faktör teorisini geliştirmiştir. Herzberg'e göre, motivasyonu etkileyen iki farklı faktör bulunmaktadır: hijyen faktörleri ve motive edici faktörlerdir.

Hijyen faktörler; denetim, personel arasındaki ilişkiler, fiziksel çalışma şartları, ücret, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin tümü görev yapılan yer, çevre, şartlar ile ilgilidir. Bu faktörler olumsuz olduğu zaman, teoriye göre iş tatminsizliği oluşur. Hijyen faktörleri olumlu olduğu zaman, çalışan ücretleri adil olduğu ve çalışan ortamları iyi olduğu zaman çalışanda iş tatmininde artış görülür.

Çift faktör kuramının yöneticiler açısından verdiği mesaj çok açıktır. Bir örgütte hijyen faktörlerinin istenilen düzeyde olması, çalışan tatminsizliğini ortadan kaldıracaktır. Fakat bu çalışanları yüksek düzeyde performans ortaya koymaları için yeterli olmayacaktır. Tanınma, inisiyatif kullanma ve kişisel gelişme fırsatları, oldukça güçlü motive edici faktörler olup çalışanları yüksek tatmin sağlamaya ve üst düzeyde başarı göstermeye yöneltecektir (Daft, 2000,s.541).

Burada yöneticinin rolü; örgütte yeterli düzeyde hijyen koşullarını sağlamak suretiyle tatminsizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak ve yüksek düzeydeki ihtiyaçları karşılayarak, motive edici faktörleri devreye sokarak, çalışanları en üst düzeyde iş başarımı sağlayabilecekleri şekilde motive etmek olduğu söylenmektedir (Şimşek, 2005, s. 215- 216).

Diğer grup faktörler ise motive edici faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı, bireye bireysel başarı hissi verdiği için, bireyi motive edecektir. Bunların yokluğunda ise bireyin motive olması düşecektir (Koçel, 2003, s. 637).

Motive edici faktörler olan; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarı ve tanıma gibi faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Hijyen Faktörleri olan, ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği vs.. faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Hijyen faktörlerin mevcudiyeti, yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da çalışanları motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacaktır. Buna karşın bu faktörlerin yokluğu, motivasyonu ortadan kaldıracaktır.

2.4.1.3. Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Motivasyon ve çalışma hayatının ilişkisini, bireysel düzeyden hareket ederek ulusal düzeyde ele alan Mc Clelland, insan ihtiyaçlarını başarı ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve güçlülük ihtiyacı olarak sınıflandırmıştır (Eroğlu, 2004, s.334). Mc Clelland, Maslow'un tersine güdülerin öğrenmeyle kazanılacağını ve bu nedenle olgunluk çağında bile değiştirebileceğini belirtmektedir. Mc Clelland insan ihtiyaçlarını çeşitli testler ile ölçmüş ve kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar; yüksek başarı ihtiyacı, yüksek bağlılık ihtiyacı, yüksek güçlülük ihtiyacı olarak sınıflandırmıştır.

Mc Clelland'a göre yüksek başarı ihtiyacı; başarı için bireysel sorumluluk, belirli ölçülerde risk alma, elde edilen performansa ilişkin yeterli ve zamanında bir geribildirim almak amacıyla duyulan kuvvetli bir arzuyla tanımlanır (Tınaz, 2000, s.29–38). Mc Clelland'a göre bu ihtiyaçlar zaman ve yaşam tecrübeleri ile ortaya çıkmakta ve daha çok sosyo-psikolojik türden olmakla birlikte toplumsal açıdan önem taşımaktadır. Kişisel olarak yönetmede ihtiyaç duyulan ve diğerlerinin ihtiyaçlarını anlayıp yardım etmenin bireyleri nasıl motive ettiğinin tartışmıştır. Kimliklere göre farklı motivasyon oluşumlarının kullanılmasını belirlemiştir. Başarı ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kendisine ulaşılması güç amaçlar seçer, gerekli bilgiyi toplar ve kullanmak için davranış gösterir.

Başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarının her birinin farklı tatmin doğuracağını savunmuştur. Modele göre bireyin herbir işi etkili ve verimli biçimde başarma olasılığı, diğer ihtiyaçlara oranla belirli bir güdünün gücünün, görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bir birleşimine bağlıdır. Mc Clelland, teorisinde bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlardan bahsetmekle birlikte daha çok başarı ihtiyacı üzerinde durulmuştur. Başarı ihtiyacı, bireylerin genelinde potansiyel olarak vardır. Fakat herkesin, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez.

2.4.1.4. Alderfer'in Varlığı Sürdürme, İlişkilerde Bulunma ve Gelişme İhtiyaçları (VİG) Teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını basitleştirerek geliştirdiği ve modern durumlara uyarladığı motivasyon yaklaşımıdır. Bu motivasyon yaklaşımı, "Varlığını sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Gelişim ihtiyaçları" VİG (ERG- Existence, Relatedness ve Growth) üzerine kurulmuştur. VİG kuramına göre herbir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelmektedir. Bazıları basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izlerken bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrayabilmektedirler. Bu kişisel gelişme ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırmak durumundadırlar.

Varolma ihtiyaçları Maslow'un kuramında yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile; beraber olma ihtiyacı kendini gösterme ve sosyal ihtiyaçlar ile ve gelişme ihtiyacı kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile denk gelir. VIG modeli ve ihtiyaçlar hiyerarşisi, hiyerarşik bir yapıya sahip olmalarından dolayı birbirlerine benzerler (Daft, 2000, s.541)

VIG modelinin ihtiyaçlar hiyerarşisinden ayıran yönü ise, daha yüksek seviyedeki ihtiyacın karşılanması durumunda birey hüsrana uğrar ve bir alt seviyedeki ihtiyaca geriler. VIG modeli, bireylerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir (Eren, 2004, s.445). Farklı yoğunluklarla olmakla birlikte bir insan aynı anda varolma, beraber olma ve gelişme ihtiyaçlarının hepsine sahip olabilir. Maslow'un kuramı Amerikan yöneticilerince Alderfer'in kuramına göre daha iyi bilinmekle birlikte Alderfer'in kuramının bilimsel geçerliliği daha fazladır. Hangi kuramı seçtiklerine bağlı olmaksızın yöneticiler, kendini gerçekleştirme ve büyüme ihtiyaçlarının tatmini için fırsatlar sunarak önemli bir motivasyon sağlayabilirler (şimşek vd., 2003, s. 143).

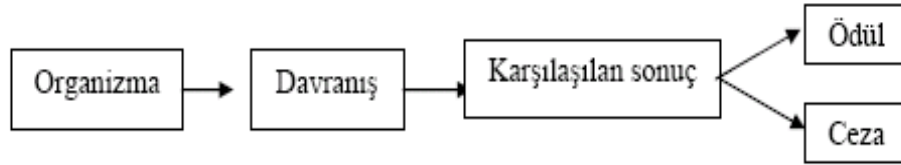
2.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri kişinin dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık verir. Davranışların dışsal faktörler tarafından kontrol edildiğini söyler ve kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üstünde durur. Kısaca kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildiklerini ya da belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlamasının nasıl sağlanabileceği sorusu üstünde durur (Koçel, 2003, s.644- 645; Smith, 1993, s.23).

2.4.2.1. Sonuçsal Şartlandırma

Psikolojik kökenli bir terim olarak şartlandırma, klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. Klasik şartlandırma, I. Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Sonuçsal şartlandırma (Davranış Şartlanması) ise Skinner tarafından geliştirilmiştir. Kişi bir davranış gösterir, bu gösterilen davranışın karşılaşıcağı sonuç önemlidir. Sonuca göre kişi aynı davranışı ya tekrar gösterecek ya da göstermeyecektir. Örneğin, kişi geç kaldığında amiri ona kızar ve cezalandırırsa farklı davranacaktır, amiri hoş görü gösterirse farklı davranacaktır. Karşılaşılan sonuç önemlidir. Eğer kişinin davranışları haz verici ve memnun edici sonuçlarla karşılaşsa kişi o davranışı tekrar edecektir. Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki temel elemanıdır (Koçel 2003, s.646).

Şekil 3. Sonuçsal Davranış Yaklaşımı



Kaynak:Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 9.b., İstanbul: 2003, Beta Yayınevi,s.646.

Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımında ödüller, güçlendiriciler durumundadırlar. Burada amaç ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Ödülleri yönetici deneme, görme ve tecrübe yöntemleriyle bulunur. İhtiyaçlar kişilere göre farklılık göstereceğinden kişilerin almak isteyecekleri ödüllerde farklı olacaktır. Aferin ödülü bunlardan en çok kullanılanıdır. Fakat çok sık kullanılırsa bir işe yaramaz, para, şilt, ücretli izin ve saygınlık sağlayan yükselmeler diğer güçlendirici ödüllerdendir (Can, 1997, s.324).

2.4.2.2. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında, bekleyiş(beklenti) teorileri gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş teorisi, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir (Koçel, 2003, s.647).

2.4.2.2.1 Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisine göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile birlikte belirlenir ve yönlendirilir. Her insanın diğlerinden farklı amaçlara ve arzulara sahiptir. Her bireyin arzuladığı ödül yapıları açısından da diğlerinden farklıdır. İnsanlar arzuladıkları ödüllere ulaşmak için alternatif davranışlar arasında seçim yapmak zorundadır. Vroom'un teorisi temelde çalışanın efor gücüne inanma ile ortaya çıkan performans ve performansın getirdiği ödülü içermektedir. Pozitif olanları mutlaka motivasyonu yükseltir. Negatif ödüller ise motivasyonu azaltmaktadır.

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlardan birisi, kişinin ödülü arzulama derecesi olarak isimlendirilen valens, diğeri ise bekleyiştir. Bekleyiş, bireyin belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği beklentisidir. Eğer kişi gayreti sonunda ödülü elde edeceğini biliyorsa daha fazla gayret edecektir, inanmıyorsa hiç gayret göstermeyecektir. Buna göre motivasyon şu formüle göre ifade edilebilir.

Kişinin belirli bir sonuca/ödüle Verdiği değer (Valens)	x	Daha fazla gayretin Ödüllendirileceği beklentisi (Beklenti)	=	Motivasyon
---	----------	--	----------	-------------------

Bu yaklaşımın; valens, bekleyiş ve araçsallık olmak üzere üç temel kavramı bulunmaktadır. Valens, bir kişinin belirli bir gayret göstermesi ile elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Bazıları bir ödülü arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğruna emek sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilmektedir. Yüksek Valens, daha fazla gayret sarf etmeye sebep olur (Oral, 1997, s.17).

Bekleyiş, kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacaktır, yani arzu ederek çalışacaktır.

Araçsallık ise; belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu gösterilen performans da bir şekilde ödüllendirilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır (Uyer, 1997, s.28).

2.4.2.2 Porter ve Lavler Modeli

Bu motivasyon modeli, Voom'un beklenti kuramının üzerine kurulmuştur. Voom modelini ileriye götürüp ilavelerle detaylandırılmıştır. Bu modelde ödülün değerine göre, motivasyonun ve gayretin derecesi dikkate alınmaktadır. Kişinin motivasyon derecesi Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Lawler ve Porter 'a göre kişinin yüksek gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Bir kişi işi başarmak için bireyin sarf edeceği enerjinin yanı sıra, becerisi ve bilgisi, o ödevi algılamış olmasını içermektedir. Ödül ise parasal bir kazanç ve terfi olabileceği gibi, başarı ve tatmin olma hissi gibi tamamen içe dönük durumda olabilecektir (Şimşek 2001, s.12).

Porter ve Lawler içsel ve dışsal ödüller olarak iki grup oluşturur. İçsel ödüller kişiye yaptığı performans dolayısıyla kişinin kendisi tarafından verilir. Bu ödüller başarı duygularını ve Maslow tarafından kişinin kendisi tarafından tanımlanmış olan üst düzey gereksinimlerinin karşılanmasını kapsar. Dışsal ödüller ise organizasyon tarafından verilir ve aşağı kademe gereksinimleri karşılar. Bu gruptaki ödüller ücret, terfi, statü ve iş güvenliği gibi konuları içerirler. Dışsal ödüller, kurum tarafından kontrol edilen ödüllerdir. Bu ödüllerin başarıyla ilişkisi azdır (Tarlan ve Tütüncü 2001, s. 141- 163) .

Porter ve Lawler modeli hem çalışan bireyin ve hem de organizasyonun motivasyondan sorumlu olduğu görüşünü ortaya koymaktadır. Organizasyonun etkisine rağmen kendisinin motivasyonu ile ilgili sorumluluğun büyük bir bölümü çalışan bireye bağlıdır. Çalışan bireyin motivasyonu veya tatmin duyması, o kimsenin performansına bağlıdır. Çünkü performans o kimsenin ödüllere verdiği değer; çabanın ödül ile sonuçlanması olasılığı; kişinin sarf ettiği gayret; sahip bulunduğu yetenek ve nitelikler kendine düşen işlerle ilgili düşünceler yoluyla büyük çapta etkilenir (Eren 2003, s.600- 661).

2.4.2.3. Eşitlik Teorisi

Adams'ın motivasyon teorisi, bireyin kendisinin girdi ve çıktıları ile başkalarının girdi ve çıktıları karşılaştırmaya dayanan kaynakların dağıtımının eşitliğinin motivasyonel etkisine odaklanmıştır. Bu teori, çalışanların eşit davranılmadıklarını hissettikleri zaman neyin onları motive ettiğini açıklar. Eşitlik Teorisine göre önemli kavrayış süreci insanların işlerine sarf ettikleri emek ve arkasından verilen ödülleri gözleyen insanlarla ilgilidir. Eşitlik Teorisi, bireylerin yalnız kendi kişisel durumlarını değil diğer kişilerin durumlarını da değerlendirdiklerini savunur. İnsanlar yalnız kendi aldıkları ile ilgili değil başkalarının neler aldıklarına dair inançlar ve görüşlerine güdülenir.

Aynı çalışma ortamında çalışan kişilerin gösterdikleri çaba karşısında elde edecekleri sonucu eşit buluş bulmadıkları ve çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarısı ve tatmini üzerinde etkilidir (Öztürk, 2003, s.309). Karşılaştırma yapılan çalışanlar seçilirken, onların inanç ve yeteneklerinin kendilerinin yeteneklerine yakın olmasına dikkat ederler. Çalışan, kendilerine yakın diğer çalışanlarla karşılaştırma yaparken, kendi girdi ve çıktıları ile onların girdi ve çıktıları kullanırlar.

$$\frac{\text{Kişinin Elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf ettiği Gayret}}$$
$$\frac{\text{Kişinin Elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf ettiği Gayret}}$$

Yukarıdaki oranların pay ve paydası kişinin algılarına göre değer almaktadır (Koçel, 2003, s. 645- 647). Yaş, cinsiyet, eğitim sosyal durumlar, örgütsel pozisyon, özellikleri ve ne kadar çok çalıştığı değişkenleri kişinin kendi girdisinin değişkenlerini ortaya koymaktadır. Çıktı değerleri ise temelde ödüller, ücret, terfi, statü ve işe ilgisini içermektedir (Hill, 1998). Bireyin kendi oranını, kendi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Bireyin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, bireyin ortaya çıkan eşitsizliği giderici davranış göstermesi ile sonuçlanacaktır.

Yapılan karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan birey bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin imkânlarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için bireyin göstereceği olası davranışlar şunlardır;

- Harcanan gayretin değiştirilmesi,
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- İşi terk etme,
- Başkalarını, harcadıkları gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirmelidir (Koçel, 2003, s.645).

2.4.2.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu model, iş başarısının kişisel amaçların büyük önem taşıdığını vurgular. Bireylerin belirlediği erişilmesi zor ve yüksek amaçların, elde edilmesi kolay olan amaçlara oranla daha yüksek performansa neden olacak ve motivasyonu sağlayacaktır. Bireylerin tatminlere verdikleri önemi takip ettikleri öne sürülür. Bu da yemek, ikramiye, para, beğeni, sevgi elde etmek için davranırlar ve böylelikle ihtiyaç veya arzularını tatmin etmiş olurlar.

Amaçların motivasyondaki rolleri;

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarısını arttırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılabacak cinsten olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarısını arttıracaktır.
 - Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesinin az olması uyum derecesini arttıracaktır.

Örgütler, belirli, ilgili ve zorlayıcı amaçlar belirleyip, çalışanların bu amaçları kabul etmesini ve bu amaçlara bağlanmasını sağladıkları sürece etkili bir amaç belirlemiş olacaklardır. Geribildirim de etkili bir amaç belirleme için gerekli bir koşuldur. Ayrıca geribildirim motivasyonun temel unsurudur. Amaçların belirlenmesi, geribildirim bireye amaca ilişkin bir ilerleme izlemesine fırsat verdiği zaman etkili olacaktır (Aşıkoğlu,1996, s.80).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK-MOTİVASYON İLİŞKİSİ VE ETKİLEŞİMİ

1. MOTİVASYON SÜRECİNDE LİDERLİK

1.1. Lider Açısından Motivasyonun Önemi

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, bilginin yaygınlaşması ve iletişim imkanlarının artması gibi gelişmelerle birlikte daha esnek bir çalışma hayatı oluşmuştur. Bu esnek yapılanma içerisinde rekabet üstünlüğü bilgi ve emek faktörlerine sahip olmakla ölçülmeye başlamıştır. 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 eşgüdümlemesinin sağlanmasından ve son olarak da grup üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla grup üyelerinin görevlerinin kolaylaştırılmasından sorumludur. Dünya çapında toplunda, piyasada, müşterilerde ve teknolojide meydana gelen değişimler örgütleri değerlerini belirlemeye, yeni stratejiler oluşturmaya, varlıklarını devam ettirmenin yeni yollarını öğrenmeye zorlamaktadır.

Liderlik, potansiyel izleyicilerin güdülerine o kadar duyarlıdır ki, lider ve izleyici rolleri birbirlerine bağlıdır. Lider ve çalışanlar motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Lider motivasyon arcını kullanarak, kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırken, çalışanlar da liderin pozisyon veya faaliyetlerinden etkilenerek motive olurlar.

Liderin başarısı, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda çalışanlarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bir başka deyişle, liderin başarısı, çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Bunu da ancak çalışanları motive ederek gerçekleştirebilir. Bundan dolayı motivasyon, liderin fonksiyonları arasında kilit bir role sahiptir. Sürekli değişim 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 (Ergezer, 1995, s.65).

Örgüt içerisinde çalışanlar farklı kişisel özelliklere, yeteneklere, bilgi ve eğitime sahiptir. Lider, tüm bu farklılıkların üstesinden gelerek tüm çalışanların örgüt amaçları lehine çalışanlarını sağlamakla görevlidir. Bunu yaparken de lider hiç bir zaman herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Çalışanların farklılıklarının sonucunda farklı ihtiyaçlara sahip olduğunu, bundan dolayı farklı özendirme ve teşviklerin çalışan motivasyonunda etkili olacağını bilincinde olmalıdır. Lider motivasyonun kişisel bir süreç olduğu düşüncesinden hareketle motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılık göz önünde tutmalıdır. 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 (Genç, 2004, s.237- 239).

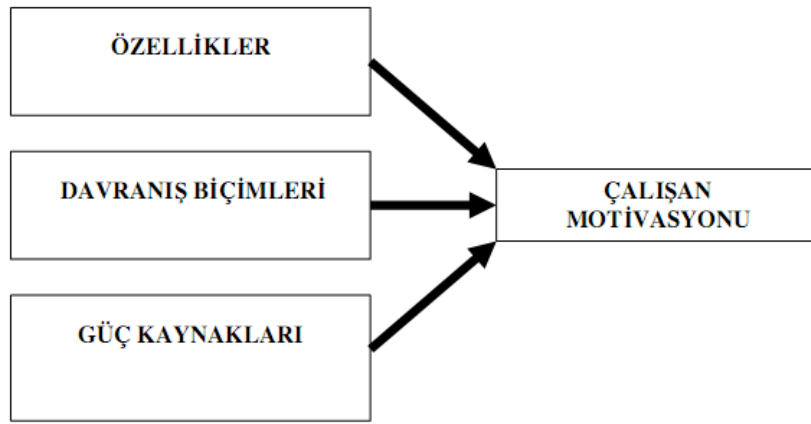
Lider ve örgüt başarısı için önemli bir konu olan motivasyonun nasıl sağlanacağı, daha yüksek bir motivasyon seviyesini elde etmek için hangi faktörlerin etkili olduğu önemli araştırmaların konusu oluşturmuş ve motivasyonu açıklamaya çalışan pek çok motivasyon teorileri oluşturulmuştur. Bu teorilerin 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 değişle, lider çalışanlarını motive etmek için özendirme ve teşvik araçlarını kullanarak ya da araçların motive edilmesinde çeşitli yöntemleri kullanarak çalışan motivasyonu üzerinde etkiye sahip olabilmektedir (Adair, 2004, s.176).

1.2. Liderliğin Motivasyon Üzerindeki Etkisi

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 olabilmektedir. 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.

Şekil 4. Liderlik Boyutları ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki



Kaynak: Usal, A. , Kusluvan, Z., *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*, Barış Yayınları, İzmir, 1998, s.312.

1.2.1. Liderlik Özelliklerinin Etkisi

Liderin sahip olduğu özellikler liderlik etkinliğini belirleyen faktörler olarak incelenmiş; pek çok liderlik özellikleri ortaya konmuştur. Bu liderlik özelliklerinin lideri diğer bireylerden ayıran faktörler olduğu öne sürmüştür, belirlenen özelliklere sahip bireyin lider olacağı var sayılmıştır.

Liderin sahip olduğu özellikleri şöyle üç ana başlık altında gruplandırılmıştır:

- Fiziksel Özellikler: Boy, ağırlık, genel görünüm, bakışlar ve yaş,
- Bilişsel Özellikler: Zeka, konuşma yeteneği, mesleksel bilgi ve beceri,
- İlişkişel Özellikler: Kendine güven, dışa dönüklük, empati kurabilme, duygularını denetleyebilme, başatlık.

Karizmatik ve dönüşümcü liderliğin önemli hale geldiği günümüzde, özellikler yaklaşımı, durumsallık perspektifinde tekrar canlandırılmıştır. Liderin sahip oldukları bazı özelliklerin ya da kişisel bazı karakteristiklerin durumsal bir çerçeve içerisinde araştırılmasına odaklanılmıştır. Yapılan araştırmalarda özellikler lideri lider yapan tek faktör 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.

Lider üstlendiği sorumlulukları yerine getirebilmesi için bir liderde göreve ilişkin bilgi ve becerilerin ve duygusal rollere ilişkin yeteneklerin bir arada bulunması gerektiği açıktır. Bir başka değişle, liderin liderlik süreci içerisinde çevre, izleyici ve amaç faktörlerinde meydana gelen değişimler karşısında, duruma ayak uydurabilmesi için örgütün kültürü, vizyonu ve misyonunu benimsemiş olması ve izleyicileri ile bağ oluşturabilecek yeteneğe sahip olması gerekmektedir (Barutçugil, 2004,s.267).

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.

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. 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 yön verirler. Böylelikle, lider çalışanları kolaylıkla harekete geçirir ve esinlendirir.

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 bağlıdır. Bundan dolayı, lider ve çalışan ilişkisi içerisinde duygular ön planda yer almaktadır. Liderin çalışanların duyguları üzerindeki etkisi iş tutumu ve performansı esas olarak değiştirir (Barutçugil, 2004, s.268- 270).

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

1.2.2. Liderin Sahip Olduğu Güç Kaynaklarının Etkisi

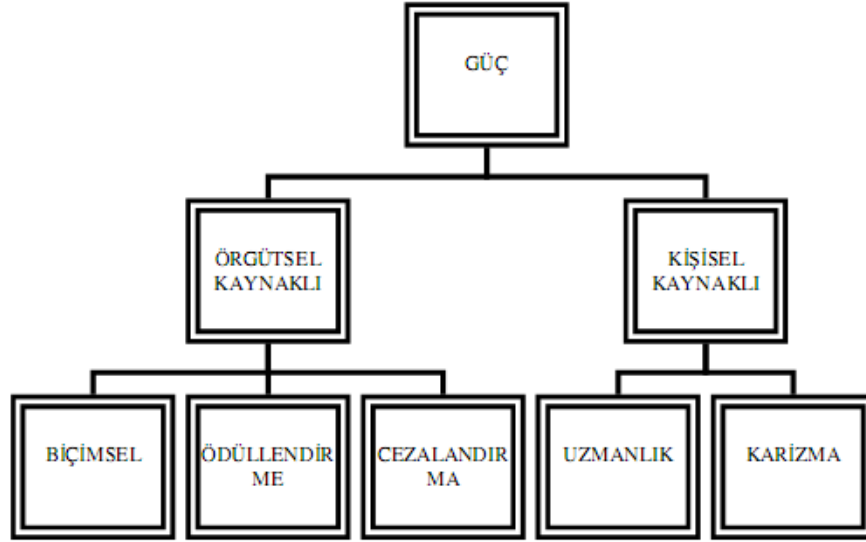
Liderlik, liderin çalışanları belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek ve etkilemek için gücünü kullandığı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde liderin mevcudiyeti çalışanlara bağlıdır; ancak liderin devamlılığını sağlayan liderin gücüdür. Güç, liderin başkalarını etkilemedeki potansiyel kapasitesidir. 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 söz etmek zor olur.

Güç kullanımına karşı tepkiler liderin kullandığı güç kaynağına ve bunu nasıl kullandığına bağlıdır. Güç kullanımına karşı en belirgin tepkiler, bağlılık, itaat ve karşı gelmelerdir. Bağlılık çalışanların etkilenme sürecini iyi karşılamadıklarında ve bunu mantıklı ve yasak olarak kabul ettiklerinde oluşur. Çalışanlar lidere inanırlar ve onun düşüncelerine tamamı ile bağlıdırlar. 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. 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 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. 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 gerekmektedir. Gücü çalışanlar tarafından kabul gören bir liderin, çalışanları belirlenen amaçlara yönlendirmesi ve çalışanların amaçlara ulaşmasını sağlaması gücü kabul görmeyen bir lidere 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 tek bir güç kaynağı kullanması, çalışanlar üzerinde kısa vadede gereken etkiyi gösterse bile uzun vadede göstermeyecektir. 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 durumlarda yetersiz kalan güç kaynağının yerine diğer güç kaynağını kullanabilir. Bu da liderin mevcudiyetinin ve etkinliğinin devamını sağlar.

Şekil 5. Güç Kaynakları



Kaynak:Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 9.b., İstanbul: 2003, Beta Yayınevi,s.648.

Liderin sahip olduğu gücün kaynağı değiştikçe, çalışanların bu güce gösterecekleri 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 değişecektir. Ayrıca, liderin gücü kullanabilme yetenekleri ve tarzları, çalışan motivasyonunu ve yetkinliklerini geliştirip zenginleştireceği gibi bitip tükenmesine de neden olabilir. Bundan dolayı, liderin sahip olduğu güç kaynakları çalışan motivasyonu üzerinde etkili olabilecektir (Barutçugil, 2004, s.268).

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.

1.2.2.1. Biçimsel Güç

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.

1.2.2.2. Ödüllendirme Gücü

Ödül verme veya ödülleri elde tutma gücüdür; astlar liderin isteklerini ödül alma, gruplandırılma, tanıma ve kazanç elde etme beklentisi içerisindedir. Ödüllendirme gücü, en önemli olan, fakat en az kullanılan güç kaynaklarından biridir. İyi bir yönetici ödüllendirme imkanlarına sahip ise bunları güç aracı olarak kullanılmalıdır. Yöneticilerin ellerinin altında , ücret artışı, yükselme, önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller vardır ve yöneticinin elindeki bu ödüllerin astlar için önemi, yöneticinin ödüllendirme gücü ile doğru orantılıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998, s.324; Koçel, 2001, s. 475).

1.2.2.3. 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 bu 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 tepki yapabilir (Yiğit, 2004, s.1–35). Çalışanlar kendi tutumlarını düzeltmek yerine negatif tavırlar içine girebilir, yöneticiye ya da örgüte zarar verebilirler. Bu nedenle yöneticiler hangi durumlarda cezalandırma gücünü kullandıklarına çok iyi karar vermelidirler.

1.2.2.4. 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.

Yöneticinin bilgi ve tecrübesi ile ilgili olan güç kaynağıdır. Bir yönetici astları tarafından bilgi veya tecrübeli olarak algılanıyorsa onları kolaylıkla etkileyebilecek bunun sonucunda da çalışanlar, kendilerini liderin tavsiyelerine uyma zorunluluğunda hissedeceklerdir.

1.2.2.5. 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 şekillerde liderle özleşirler, liderin yönetim felsefesini benimseyerek örnek almaya çalışırlar (Hellriegel ve Slocum, 1992).

Karizmatik liderin toplumları ve insanları etkileme gücü oldukça fazladır. Karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygınlığını yansıtmaktadır (Ofloğlu, 2002). Yöneticinin astları için çekici olması, astları lidere benzemeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirilecektir.

1.2.3. Lider Davranış Biçimlerinin Etkisi

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

Davranış, ilişkilerde kendini ifade etmenin en önemli aracıdır. İlişkide olduğunuz insan sizi, öncelikle davranışlarınıza göre değerlendirecektir. Lider sergileyeceği 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 incelenmektedir.

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

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

İlişkisel ve görevsel davranış boyutu çerçevesinde lider davranış biçimleri çeşitli şekillerde ele alınmışlardır. 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, klüp 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 vd.

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 (Vroom, 1967,s.84).

Davranış biçimi, lider 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 davranışı uyarabilmelidir. 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 (İncir, 2001, s. 31- 46).

Uygun lider davranış biçimi çalışanları motive edeceği gibi, uygun olmayan lider davranış biçimi 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 olmayabilir. Bundan dolayı, lider kendini, örgütü ve çalışanları tanımalı ve bunlara ortam koşullarını dikkate alırken bu koşulları da dikkate almalı ve bundan sonra uygun olmayan 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 ya da motive edemeyecektir.

Lider çalışanların davranışlarını, onları yönetmek için kullandığı farklı davranış biçimleri veya yaklaşımlar ile etkileyebilir. İçinde bulunulan ortama, örgütün yapısına, çalışanların bilgi ve becerisine uygun dönüştürücü, etkileşimli veya serbest bırakıcı davranış biçimini sergileyen lider, çalışanları kolaylıkla motive edecektir.

1.2.4. Liderin Başlıca Motivasyon Teşvik Araçları

1.2.4.1. Amaç Belirlemek

Amaçlara ulaşabilmek için motivasyon gerekirken, ulaşılan her amaç motivasyonun artmasını sağlar. Birey kendisine kısa dönemli ve ardışık bazı amaçlar belirlediyse ulaşılacak her amaç, sonuçta motivasyonu artırır. Amaçların gerçekleştirilmesi için kendini teşvik eder. Belirlenmiş her amaç gerçekleştirildiğinde bir görevi yerine getirmiş olmanın huzuru ve mutluluğunu yaşamış olur. Bu doyum diğer amaçları gerçekleştirmek için daha fazla istek duymasını sağlar (Kutlu ve Bozkurt, 2003, s.193- 197).

1.2.4.2. Kendine Güvenmek

Ortalama bir yeteneğe ve zeka düzeyine sahip olan her insan başarılı olma şansına sahiptir. Amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeterli zaman ayırabilen, çaba gösterebilen ve kendine güvenen herkes birçok bilgiyi, beceriyi en mükemmel şekilde öğrenebilir. Kendine güvenen ve inanan insanlar aynı zamanda hiç tereddüt etmeden, gerekirse risk de alarak kendilerini daha kolay değiştirebilirler. Bireyin kendine güvenini sarsmamak için ortaya çıkan bazı başarısızlıklara olumlu yaklaşılmalı ve başarısızlıklardan gelecek açısından anlamlı dersler çıkarılmalıdır (Kutlu ve Bozkurt, 2003, s.193- 197).

1.2.4.3. Başarıya Odaklanma

Bir işin yapılamayacağı, başırlamayacağı sürekli tekrar edilirse, buna önce kişi kendisi inanır ve sonuçta amaçlarını başırlamayacak yetersizliği kendisi yaratmış olur. Davranış bilimcileri bu duruma kendini gerçekleştiren kehanet adını vermektedirler. Aynı özellikten faydalanarak, kendisine olumlu telkinler yaparak, sık sık amaçların başırlabileceğine inanılabilir. Bu olumlu mesajların tekrar edilmesi başırlı olabilme şansını büyük oranda arttırabilir. Akıl, sadece inandıklarına odaklanacak ve amaçlarınızı gerçekleştirebilmek için istekli olmaya başlayacaktır. Akıl olumlu, iyi, başırlı kelimeler ve hayallerle dolacak, bu ise amaçları gerçekleştirme konusunda motive edecektir (Kutlu ve Bozkurt, 2003, s.193- 197).

1.2.4.4. Yapıcı Rekabet

Rekabet, başkalarını geçme gereksinimi ya da aynı işi yapanların başarılarından daha üstün başarı sağlama arzusu evrensel bir özelliğidir. Taktir görme gereksinimi iyi değerlendirildiğinde, yüksek düzeyde bir örgütsel başarı sağlanır. Yöneticilerin bu tip gereksinimlere eğilmesi ve doyum sağlamaya çalışması, çalışanın kendisini değerli, yetenekli, yaralı ve gerekli hissetmesine yardımcı olur. Bu gereksinimlerin karşısına çıkmak, bireyin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendisini çaresiz ve güçsüz hissetmesine neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001,s.146- 171).

1.2.4.5. Geribildirim

Yapılan işlerin sonuçlarını düşünmek ve elde edebilecek başarı ya da başarısızlığın farkında olmak motivasyon açısından önemlidir. Gerçekleşen sonuçlar dikkatli bir şekilde incelenerek, olumlu ve olumsuz sapmalar değerlendirilmelidir. Herşeye rağmen olumlu sonuçların beklentisiyle isteksizlik azaltılabilir, bu durum ise motivasyonu arttırabilir (Kutlu ve Bozkurt, 2003, s.193- 197).

1.2.4.6. Ödüllendirme

Herhangi bir amaca ulaşıldığında veya bir iş tamamlandığında kendi kendini ödüllendirme de motivasyon yöntemlerinden biridir. İnsanlar çoğunlukla büyük bir istekle çalışacak kişiliğe sahip değildir. Çalışanların başkaları tarafından övülmeleri de her insanın arzu ettiği; yaptığı işte yeterli olduğunu hissetmesine, kendine güven duymasına, örgüte bağlılığının artmasına sebep olan önemli bir kavramdır. Çalışanlar bu şekilde başkaları tarafından takdir edildikleri veya övüldükleri takdirde; mutlu olacaklar, performansları ve verimlilikleri artacaktır. Takdir görme ve övülme, çalışanları motive ettiği kadar diğer çalışanlara örnek teşkil etmesi, hırs ve cesaret vermesi açısından da önemli bir unsurdur (Hekim, 2002, s.24).

Çalışanları performans dışında herhangi bir durum karşısında ödüllendirmek performansın çok fazla önemli olmadığı mesajını verir. Her çalışanın farklı ihtiyaçları olmasından dolayı bir çalışanı motive eden ödül bir diğerinin üzerinde etkili olmayabilir. Bu nedenle ödüller farklı ihtiyaçları karşılayacak biçimde düzenmelidir. Kazanılan ödüller harcama çabayı karşılayacak ölçüde adil olmalıdır. Adil olma kişiden kişiye farklıdır. Ödül sisteminin adil, tutarlı ve yansız olması konusunda çaba harcanmalıdır. Adil olmayan bir ödüllendirme sistemi performansı olumsuz yönde etkiler (Önen ve Tüzün, 2005, s.145- 147).

2. HEMŞİRELİKTE LİDERLİK VE MOTİVASYON

Hemşirelik mesleğinin başlangıcına bakıldığında, hasta bakımına ve hastaya yardım etmeye yönelik izler taşıdığı görülmektedir. Ancak yıllar içerisinde hemşirelik adına birçok uygulama ve araştırma yapan kuramcılar mesleği bilimsel bir tabana oturtup, profesyonel bir kimlik kazandırmaya çalışmışlardır (Biol, 1997, s.25- 40).

Uluslararası Hemşirelik Konseyi'ne (ICN) göre hemşirelik; bireyin, ailenin toplumun sağlığını korumaya, geliştirmeye yardım etmeye yardım eden, hastalık halini iyileştirmeye ve rehabilite etmeye katılan bir meslek grubudur. Hemşire bakım verme, tedavi etme ve eğitime yönelik planları uygulama ve geliştirmeye katılmalıdır. Böyle bir hizmetin sunumu planlama, örgütleme ve uygulamayı, yani aynı zamanda yönetsel becerileri de gerektirmektedir. Yönetici hemşire hastane ve diğer sağlık kuruluşlarındaki hemşirelik yönetimi faaliyetlerine katılmalı, hastanenin amaç ve yönetimi hakkında, hasta ve ailesine, sağlık personeline ve hastaneye bağlı sağlık kuruluşlarına bilgi vermeli, hastane ve hemşirelik hizmetleri yönetimi tarafından hemşirelik bakımını geliştirmek üzere yapılan her faaliyete katılmalı, hemşirelik hizmetleri ve eğitim ile ilgili işlevleri yürütürken karşılaşılabilecek yasal ve deontolojik sorunların çözümünü akıllıca değerlendirmelidir. Hemşirelerin bahsi geçen tüm bu yönetsel faaliyetleri uygulayabilmeleri ve mesleki gelişimle ilgili kararları bağımsız olarak alabilmeleri için özellikle liderlik niteliklerine sahip olabilmeleri gerekmektedir (Bayındır, 2004).

Sağlık hizmetlerinde astların arzu ve ihtiyaçlarına, departmanın devamlılığına önem veren, departmanın başarısı için gerekli olanı bilen ve uygulayan amir konumundaki yöneticidir. Bu nedenle sağlık hizmeti sunumu da amir yönetici aynı zamanda lider olmakla da görevlidir. Astların yeteneklerini ekibin gelişimi ile birleştirmek, departmanın çalışma yönünü belirlemek, kendi ve çalışanlarının gelişimi için fırsatları değerlendirmek, kültürel normları desteklemek, motivasyonunu sağlamak için amirin liderlik becerisine de sahip olmasını gerektirir (Yılmaz, 1991).

Hemşirelerin mesleki gelişmelerine yön verebilmeleri değişimlere ayak uydurabilmeleri, eğitim ve hizmet alanındaki reformları yapabilmeleri, mevzuatları yapabilmeleri ve otonomi sahibi olup kendileri ile ilgili kararları alabilmeleri için yönetici niteliklerinden çok liderlik niteliklerine sahip olmaları gereklidir. Otonomi, belirli bir işi yapanların kendini yönetme özgürlüğü olarak bilindiğine göre, hemşirelik hizmet standartlarının oluşturulması, bunların uygulamaya konması, mesleği kendi eğitimi ve denetimini sağlaması ve deontolojik kurallarını saptamasının otonominin alanına girdiğini unutmamak gerekir (Uyer, 1997, s. 27).

Amerikan Hemşire Okulları Derneği (AACN) hemşirelerin yöneticilikte etkili olabilmeleri için şu kısımların altını çizmektedir:

- İşbirliğini kolaylaştırıcı yöneticilik becerilerini kullanabilmek,
- Kurumun sağlık bakım sisteminde hemşireliğe ilişkin görüş geliştirebilmek,
- Problem çözümede analitik yaklaşımı, iletişim becerilerini kullanabilmek ve geliştirebilmek,
- Kaynak kullanımında etkili ve sağlam kararlar verebilmek,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak bütüncül düşünebilmek,
- Kaliteli sağlık bakımı için risk alabilmek,
- Toplumsal hizmeti alanları desteklemek,
- Problem tanımında ve çözümünde yaratıcılığını gösterebilmek,
- Değişimi kabullenmek ve etkili bir şekilde kullanmak,
- Toplum önünde etkili konuşabilme (Arıkan, 2001, s.253).

Bu öneriler, hemşirelerin etkili yöneticiler olabilmeleri için liderlik davranışı göstermelerinin beklendiğini işaret etmektedir. Alanındaki hemşire, hastasıyla yada diğer meslektaşlarıyla iyi iletişim kurma, değişim yapma ya da değişikliğe teşvik etme, empati becerisi gösterme, problem çözme yeteneği sergileme, olumlu benlik algısına sahip olma, risk alabilme ve kurum sağlık bakımında hemşireliğe ilişkin görüş geliştirebilme gibi rollerine uygun liderlik tarzını yönetici hemşiresinde görebilmeli ve gereğinde kullanabilmelidir (Sullivan, 1997; Yalçın, 2002).

Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada; sürekli kusur aramayan, çalışanına yardımcı olan, takdir eden, güvenen, çözümleyemedikleri sorunlarına destek veren ve insana yönelik davranış özellikleri gösteren liderlerin çalışanlar tarafından daha çok benimsedikleri görülmüştür. Bununla birlikte; çalışanı işiyle ilgili kararlara katmayan, otonomisine izin vermeyen lider davranışlarının çalışanlarda memnuniyetsizliğe neden olduğu belirtilmektedir (Bayındır, 2004).

Literatürlerde, hemşirelik mesleğinde liderlik gereksiniminin sadece yönetici hemşirelerde olması gereken bir özellik olmadığından bahsedilmektedir. Liderlik, hemşirelik uygulamaları açısından incelendiğinde; aslında her hemşirenin hastasına liderlik yaptığı ortaya çıkmaktadır. Hastanın fiziksel, psikolojik ve sosyal gereksinimleri için bakım planı hazırlanması, problemleri için amaç, amaca ulaşmak için yöntem geliştirmesi, çalışmalarını diğer hemşirelerle paylaşarak gruplar oluşturması liderlik özelliklerini yansıtmaktadır. Bu noktada hemşirelerin yukarıda konusu geçen işleri yaparken motive edici, bazı durumlarda göreve ya da bazı durumlarda bireye yönelik liderlik davranışı gösterdikleri görülmektedir.

2.1. Sağlık Kuruluşlarında Lider/Liderlik Algısı ve Önemi

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, imkânları, çevreleri değişmiştir (Yiğit, 2004, s.1- 35).

Bugün lider ve liderlik kavramları tamamen değişim, vizyon ve risk olguları ile birlikte anılmaktadır. Örneğin “yönetimin sorumluluğu, risk 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” şeklinde ifadesi ile liderliğin yönetimden net biçimde ayrıldığı noktanın riske girmek ve sistemi değiştirmek olduğunu açıkça vurgulamaktadır (Kılınç, 2002, s.84- 88).

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 (Sullivan ve Harper, 1997).

Öğrenen örgütler, buluşçuluk kararlılığını temsil eden ve kolaylaştıran, risk üstlenen, aksiliklerle başa çıkabilen ve ekip içinde etkin olarak çalışan liderler talep ederler (Sullivan ve Harper, 1997).

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 çekmiştir. İş yaşamında meydana gelen değişikliklerin sayısı ve hızındaki artış işletmeleri yapısal düzenlemelere gitmeye zorlamıştır. İşletmeler, artık 20- 30 yıl öncesinin anlayışıyla idare edilemez hâke gelmiştir. Sanayi devriminden sonra kullanılmaya başlayan klasik yönetim anlayışları, 1980'li yıllara gelidiğinde artık işletmeleri hantal ve büyük yapılar haline getirmeye başlamıştır. Büyük ve hantal bir yapıya bürünen işletmeler bu durumdan kurtulmak için yeni yönetsel arayışlar içine girmişlerdir (Yiğit, 2004, s.1- 35).

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 tıbda ihtisaslaşmaya yol açmıştır. Bu gelişmelerin hastaneye yansması hastanede hem personel hem de hizmet birimleri sayısının fazla artmasına neden olmuştur.

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 (Ofloğlu, 2002).

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 ya da sağlık hizmetlerindeki etkinlik ve verimlilik sergilenen liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir (Velioğlu ve Vatan, 2002).

Hastane yöneticisi, yönetim kurulundan aldığı yürütme yetkisini kullanarak hastaneyi yöneten kişidir. Yürütme açısından bakıldığında hastanenin tepesinde hastane yöneticisi bulunmaktadır. 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 gerçekleştirilmesidir. Büyük hastanelerde hastane yöneticisinin, hemşirelik, finans, destek ve diğer hastane hizmetlerinden ve faaliyetlerinden sorumlu birkaç hastane yöneticisi bulunmaktadır. Ayrıca hastane yöneticisi, işverene karşı, kaynak veyasal sorumluluğu bulunmaktadır (Kavuncubaşı, 2000, s.98- 103).

Hastane yönetimi eğitimin 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 (Ateş ve Sur, 1997, s.40).

Yukarıda vurgulanan saptamalar çerçevesinde lider ve liderlik olgularının günümüz hastane yönetimi anlayışı çerçevesinde incelendiğinde, değişim ve yenilikçiliğin 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 kurumsallaştıran, kurumları için sistemler kurmayı amaçlayan ve çitayı her zaman daha yukarı çekerek liderliğini sürdürmeyi benimseyen transformasyonel liderlere sahip olmaya özen gösterilmelidir (Kılınç, 2002, s.84- 88).

2.2. Hemşirelikte Liderlik

Hemşirelik mesleğinin doğasında insan ilişkilerinin bulunduğunu, bu nedenle hemşirelikte başarılı bir liderlik için iletişimin önemli olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle bir işte veya organizasyonda değişiklik yaratmak istendiğinde iletişim önem kazanmaktadır.

Başarılı bir liderlikte olumlu benlik saygısı da önemlidir. Hemşire lider, güçlü zayıf yönlerinin farkında olmalı, kendini gerçekçi bir biçimde değerlendirmelidir. Benlik saygısı yüksek olan bir lider kendine güvenir. Bu durum liderin birlikte çalıştığı bireylerle olumlu iletişim kurmasına ve sonuçta iş görenlerin de kendilerine güven duymalarına yol açar. Ayrıca, iş görenler kendine güveni olan bir lideri daha çok benimserler.

Liderin birlikte çalıştıkları kişilerin ihtiyaçlarını önemsemeleri, empati yapabilmeleri önemlidir. Üstleri tarafından anlaşıldığını hisseden bireyin iş verimi artar. Hemşirelerin de liderlik özelliklerini iş arkadaşları ile kurdukları ilişkilerinde ve hastaları ile çalışırken kullanmaları gerektiğinden, sorunlu bireyleri anlamada empatiyi kullanmalarının önemi yadsınmaz bir gerçektir. Lider hemşire, birlikte çalıştığı kişilerin tepki verdikleri durumlarda empatiyi kullanarak, farklı görüşlere sahip olan kişileri dinleyerek onların duygularını anlayabilir.

Başarılı bir liderlik için, fikir üretebilmek önemlidir. Problem çözme yeteneğinin ve fikir yayma becerisinin, etkin hemşire lider olmada önemli olduğu bilinmektedir. Hemşireler hasta bakımını planlarken saptadıkları sorunları çözmekte yaratıcılık ve problem çözme becerisini kullanır. Ayrıca hemşirenin birlikte çalıştığı kişileri motive edebilmesi için yaratıcı ve yenilik getirici yollar geliştirmesi, grubu desteklemesi, onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması gerekmektedir.

2.3. Hemşirelikte Motivasyon

Hemşire; sağlık ekibi içinde aldığı eğitim, bilgi, iletişim becerileri, hizmetin sunulduğu bireylerle bire bir temas içinde bulunan ve onlara en yakın, ulaşabilen, gözlemci, araştırmacı, ekip üyeleri arasında koordinasyonu sağlayan kişilerdir. Fakat bizim ülkemizde hemşireler daha eğitim aşamasında kargaşalıklar yaşayarak farklı düzeylerde mezun oluyor, sektör içinde belirsizliğe itiliyor, zevkle çalışabilecek bir alan belirleme hakkı olmadan başkaları tarafından seçilen alanlarda örneğin cerrahide çalışmak istediği halde pediatri bölümünde çalışabiliyor, kendini ekip içinde gerçekleştirme imkanı sunulmuyor ve desteklenmiyorlar. Bu da hemşirelerin duygusal tükenme ve duyarsızlık yaşamasına dolayısıyla verdiği hizmette kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Buradan tabi ki etkilenen hemşireler kadar hizmetten faydalananlarında memnuniyetsizlik yaşamasıyla sonuçlanmaktadır. Yani hem hizmeti sunan hem de hizmeti alan kişiler hoşnut olmamaktadır.

Tabi ki çalışma şartları (örneğin vardiyalı sistem) ekip içi anlaşmazlıklar, aynı hizmeti sunan kişiler arası uyumsuzluk fiziksel ve çevresel olanakların kısıtsızlığı, shiftlerde çalışan hemşire sayısının az olması, çalışma ortamının riskli olması (enfeksiyon servisi), hastadan gelen aşırı isteklerinin ve beklentilerinin olması, hasta ve hasta ailesinin küçük düşürücü ve hakaret edici sözleri gibi bütün nedenlerle hizmette kalite, verim düşmektedir. Hemşirenin çalışmasını etkileyen bir çok etmenin iyileştirilmesi yanında motivasyon eksikliğini unutulmaması gerekir. Şartlar ne olursa olsun bu şartlarda çalışmak zorunda kalan hemşireler motive edildikçe bunun onların işlerine ve verdiği hizmete büyük ölçüde etkili olacaktır. Örneğin; vardiya sistemiyle 24 saatinin her gün değişik 8 saatini hastane ortamında geçiren sabah vardiya dan çıkıp akşam tekrar vardiya ya giden gün içinde kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için çok az fırsatı olan evinden çok yaşamını hastane ortamında çalışarak, yararlı ve etkin hizmet vermek amacıyla eğitilmiş bu hemşirelerin şartlar ne kadar ağır olursa olsun çalışma azmi ve çabaları unutulmayıp teşvik, destek için motive edilmelidir işe gelmek ceza ve azap yerine üretici ve yararlı olmanın gerek ekip üyeleri arasında gerek meslektaşları arasında gerekse hizmetin sunduğu kişiler arasında üretici yararlı ve tercih edilen olmanın zevki ve farklılığı ile olmalıdır.

Hemşirelerin motive edilerek yaptığı işteki başarısının artmasında hem yönetici liderlere hem de kendilerine birçok sorumluluk düşmektedir. Her iki tarafta kendi üzerine düşen görevleri yerine getirdiklerinde hizmetin kalitesi artmakta bunun yanı sıra hemşireler yaptıkları işi daha istekli yapmaktadırlar. Hemşirelerin yönetici liderlerinden beklentilerine değinmek gerekirse hemşirelik hizmetini sunulmasında gerekli araç ve gereci sağlaması çalışanların yapacağı görevlerin belirlenmesi çalışanların sunduğu önerilerin dikkate alınması, hemşirenin eksik yönlerinin belirlenip hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi, çalışanların çalışma saatlerinin uygun şekilde düzenlenmesi, hemşirelerin başarılarından dolayı ödüllendirilmesi, övgü dolu sözler söylenmesi gibi yapılması gerçekten kolay ve olumlu sonuçlar getirebilecek unsurlardır fakat bunlar tek başına yeterli olmamakta hemşirenin de üstüne düşen iş motivasyonunu artırıcı bireysel sorumlulukları vardır. Bunlardan bir kaçını çalıştığı serviste yatan hasta ve hastalıklara karşı yeterli bilgi ve donanıma sahip olması işindeki olumlu ve olumsuz yönleri görmeli, olumsuzlukları düzeltmeye çalışmalı görev ve sorumluluklarının bilincinde olmalı, ekip işbirliğini sağlamada üstüne düşen bireysel görevleri yapmalı, iş hayatı ve özel hayatı arasındaki sınırı koymalı, mesai saatleri içindeki zamanı iyi kullanmalıdır. Motivasyonu arttıran bir diğer etmen de sağlık personeli dışında gelen olumlu davranışlardır. Örneğin hemşirenin bakım verdiği hastalarının iyileştikten sonra ziyarete gelmesi, teşekkür etmesi çiçek vermesi gibi durumlarda hemşirenin çalışmasında olumlu etkiler yaratmaktadır.

2.3.1. Hemşirelikte Motivasyonun Önemi

Motivasyon sadece kurum ve yönetim açısından değil, kurumda çalışan birey açısından da son derece önemlidir. Hemşireler hastanelerdeki sağlık personeli içerisinde en kalabalık gruptur ve hemşirelerin verimli çalışması hastanelerin de verimli çalışmasına neden olacaktır. Hemşirelerin motivasyon düzeyinin yüksek olması ile gerçekleşecek iş doyumunun artması sayesinde kurumun başarısı ve verimliliği sağlanacaktır. Fakat yapılan araştırmalar ve çalışmalar hemşirelerin motivasyonun ve motivasyon süreci sonucunda gerçekleşecek iş doyumlarının düşük olduğunu göstermiştir.

Çalışan bir birey olarak psikolojik olarak sağlığın mutluluk ve verimliliği bir bütün olarak etkilediğini kesin olarak savunan hemşirelik mesleği bütünüyle insan ilişkilerinin etkileşimine dayanır ve mutsuz insanın başkalarına yeterince yardımcı olamayacağını savunur (Biol, 1997, s.25- 40). Halbuki hemşirelerin, çalışma sürelerinin uzun olması, gece nöbetleri, annelik görevlerinin olması, sosyal hayatlarını yok eden, fiziksel olarak yoğun çalışmayı kapsayan, insanların en kötü gördükleri, en az aktivitede buldukları alanlarda karşı karşıya bırakan, duygusal stresi yaşatan, ölümlerle iç içe bir ortamda çalışması, kurumdaki organizasyon bozukluğu, göreve hazırlık ve görev içi eğitim olmayışı, yeteneğe göre görevlendirilmeme, ücretlerin yetersiz oluşu, görev tanımlarının yetersizliği, kişiler arası ilişkiler ve iletişim yetersizliği, eleman azlığı, malzeme yetersizliği, mesleğin saygınlığının olmayışı, hemşirelerin hasta bakımı dışındaki işlerden de sorumlu tutulması, hastalık ihtimalleri (Öztürk, 2003, s. 308–309) ve tüm olumsuzluklara fiziksel koşulların yetersizliği, ödüllendirilmede adaletsizlik, ilerlemenin engellenmesi gibi bir takım önlenemez faktörlerin eklenmesi hemşirelerde, tükenmişlik işten ayrılma, mutsuzluğa ve hasta bakımı niteliğinin azalmasına neden olmaktadır. Bu olumsuz faktörlerin önlenmesi, hemşirelerin gereksinimlerinin belirlenerek iyi bir motivasyonel ortam yaratılması sağlanabilir.

Hemşirelik hizmetleri yönetiminin hedeflenen, topluma daha kaliteli, daha ucuz hemşirelik hizmeti verebilmesi için hemşire yöneticiler kaynakların bakım verilen bireyin yararına kullanılması sırasında, hemşirelik bakımı veren personelin en yüksek düzeyde doyum sağlaması için gereken düzenlemeleri yapmak ve gereken önlemleri almakla sorumludur (Uyer, 1997, s.26). Hemşire yöneticiler, organizasyonun hemşirelerinin bağımsız amaçları ve gereksinimlerinin geliştirildiği ve desteklendiği bir iş çevresi yaratmalıdır. 1967’de McManus, hemşirelik işini, daha çok hizmet sırasında standardize edilemeyen, karar verme ve yargılamaya, bilimsel bilginin ilettilmesine gereksinim duyan entelektüel bir iş ve daha çok karakteristiğinde orijinal ve sanatsal bir iş olarak tanımlamıştır. Sağlık bakım sistemi 16. yüzyıldan beri geniş bir şekilde değişmesine rağmen hemşirelik uygulamaları, bu korku veren idealleri kapsamayı sürdürmektedir. Hemşirelerin sorumluluklarının hastanelere yatan hasta artışlarıyla daha fazla kompleksleşmesi ve çeşitlenmesi, dökümantasyon gereksiniminin daha fazla detaylanması ile, değişen teknoloji ve araçlarla gelişmiştir. Bu değişim sırasında hemşire yöneticiler, personellerini

destekleyen, geliştiren ve organizasyon amaçları ve gereksinimlerinde karşılıklı dayanışma sağlayan bir iş çevresi yaratmalıdır. Yöneticiler, profesyonelliğimizi sürdüren motivasyonu sağlamak için kendini gösterme, sorumluluk alma ve etkili haberleşmeyi teşvik etmelidirler. Fakat hemşire yöneticinin de bu nokta da motivasyona gereksinimi vardır. Kendi kendini motive etmelidir ve astları ile kuracağı olumlu ilişkilerle kendine destek sağlamalıdır.

2.3.2. Hemşirelikte Motivasyon Teknikleri

2.3.2.1. Ücret Artışı

İnsanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği elde etmek için önemli bir motivasyon tekniğidir. Çalışanlar ücretin yüksekliğinden çok başkalarının aynı iş için aldığı ücretle ilgilenir ve etkilenir. Ücret artışlarının hangi noktada en yüksek verimi sağlayacağını bilmek ve ücret artışına ne zaman gitmek gerektiğini saptamak ücretin verilmesinden daha önemlidir. Fakat alışan sürekli ücret artışına alıştırmamanın doğru olup olmadığı tartışılmaktadır. Çünkü ekonomik ödüllendirmeye alıştırılmış çalışanın bundan vazgeçirilmesi doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğuna neden olacaktır.

Daha az gelir sağlama tehdidi de, eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla alıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılır. Modern personel idaresinde bu yolda girişimlere son are olarak başvurulur. Çünkü bu yöntemler, herkes tarafından kabul edilen önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve bu durumu birkaç ihtar rağmen, devam ettiren kimseler için uygulanmalıdır. Fakat olumsuz tehdit aracı altında çalıştırılmak istenilen personelin güven ve moral durumu bozulacaktır. Ücretin, maddi teşvik olmasının yanı sıra, bir takım psikolojik ihtiyaçların tatminine ve sosyal statü kazandırmaya yarayan bir faktör olmasına ayrıca işaret etmek gerekir.

2.3.2.2. Ekonomik Güvenlik

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık ve işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Burada sözü edilen güvenlik önlemlerinin bir kısmı hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanabilecek güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur (Eren, 2004, s. 438).

Güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse ne yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni daha da artacaktır.

İddialı fakat risk almaktan pek hoşlanmayan insanlar doğal olarak büyük bir organizasyonun sağladığı güvenceyi isterler. Böylece bir ortam, onların geniş emekli olma imkânlarından, borç alma imkânından, hastalık parasından yararlanmasını sağlar. Şirket tarafından korunurlar ve stres zamanlarında daima kendilerinin desteklenmesini isterler. Desteklenmediği takdirde böyle kimseler iki ayakları üzerinde duramayacağı endişesine kapılırlar.

Eğer güvenlik ihtiyacı fazlaca güvenlik altına alınır, kişiler için zararlı olabilir. Bir kimsede, iş yerinde çalışsa da çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır. Bu ihtiyaçları fazlaca karşılamamanın başka bir sakıncası da, bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı olarak bağlanmayı gösterebiliriz. Böyle durumlarda kişi üretkenlikten düşebilir, bu kişi veya örgütü memnun etmeye çalışır. İnsan, başka birine bağlı ve borçlu olursa kendi kendine değer verme ve yaratma gibi yüksek düzeyde ihtiyaçlar tatmin edilemeyecek ve insan kişiliğinden önemli şeyler kaybedebilecektir (Eren, 2004, s. 438).

2.3.2.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları

Eğitim yöneticinin elinde olumluluğu yüksek bir motivasyonel araç olduğu kesindir. Sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına kendilerini adapte edemeyen ve gelişmeler karşısında kendini yenilemeyen, geliştirmeyen iş görenler bir müddet sonra işletme içinde niteliksiz eleman durumuna düşecektir. İş göreni bu duruma düşürmekten korumak için onları eğitmek, sahip oldukları bilgi ve tecrübe potansiyelini arttırmak gerekir. İşletme içinde bir takım eğitim programları düzenlemek, işletme dışında uygulanan eğitim programlarına iş görenleri göndermek ve bu yolla iş görenlerin bilgi ve beceri düzeyini arttırmak yöneticilerin temel sorumluluğudur. Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması ve gerçekten gerekli iş görenleri eğitim programlarına alınması önemlidir.

İşletme içinde yükselmek ve iyi bir statüye sahip olmak her iş görenin isteği ve beklentisidir. Yükseltmede temel amaç, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla iş görenlerin daha iyi ve üst göreve atamaktır. Yükselme fırsatını yakalayan çalışanın güven duygusu, kişiliği ve çalışma isteği gelişir. Ayrıca çevrenin göstereceği ilgi ve takdir iş gören üzerinde çok olumlu etkiler yaratır. İşletmelerde kıdem, tecrübe, bilgi vb. kriter göz önünde bulundurularak iş görenlerin arasında bir ayırım ve kayırma yapmadan objektif bir yükselme politikası benimsemelidir (Bingöl, 1998, s.14).

İş görenler, çalıştıkları iş yerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzulayacaklardır. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Bu nedenle yükselme iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır (Eren, 2004, s. 439).

2.3.2.4. Karara Katılma

Karara katılma, iş görenin potansiyelini uyaracak ve işe tahmini sağlayacak en önemli etkidir. Belirli amaçlara ulaşmak için kurulan bir işletmede yönetime katılmayı motivasyon için kullanmak mümkündür. Özellikle yönetim fonksiyonları açısından sağlanacak katılmalı bir yönetim, iş görenlerle yöneticiler arasında oluşabilecek güçlü bir ilişkinin temellerini atacaktır (Genç, 2004, s.237- 239).

Karara katılma, iş görenlerin karara ortak olmasıdır. Böylece bu kararlar daha kolay ve istekle benimsenmekte ve uygulanmaktadır. İş görenler işletmede temsilciler aracılığıyla alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ve oy hakkı ile katılmalıdır. Katılmalı yönetim uygulaması teknikler içinde en çok dikkati çekenler, Kalite Kontrol Çemberleri, Otonom Çalışma Grupları, İş Zenginleştirme ve İş Genişletmedir.

Kalite Kontrol Çemberleri: Aynı mesleki faaliyet içinde olan ve aynı üniteye bağlı çalışan 5 ile 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük gruplardır.

Otonom Çalışma Grupları: Organizasyondaki tüm sosyal ve teknik alt sistemlerdeki çalışanların performansını arttırmak amacıyla bireysel olarak iş görenlerin ve iş gruplarının sorumluluk derecesinin belirlenip dağıtılmasıdır. Burada günlük işlerin yürütülmesinde çalışanlar kendi kendilerine belirleyicilerdir.

İş Zenginleştirme: İşi dikey olarak genişletmekle ya da çalışanlara yeni sorumluluklar ve özerklik vermekle, iş görenlere kendi işlerini planlama, yönetme ve kontrol etme, performanslarını değerlendirme ve düzeltme olanağı vermelidir. Böylece çalışanın iş monotonluğu ve tatminsizliği giderilir.

İş Genişletme: Bir iş görenin tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine, birkaç farklı işi öğrenerek bu işleri uygulaması anlamında kullanılır. Aynı görevler daha çeşitlilik içerisinde sunulur ve iş döngüsü genişletilerek monotonluk azalır. Ayrıca, işin yapılma zamanı daha esnek olmakta ve kişilerin yetenek, becerilerinden daha çok yararlanılmaktadır. İş genişletme yapıldığında çalışanların oryantasyonu gereklidir ve böylece çalışanların yetenek, bilgileri ve tecrübelerini geliştirmeleri sağlanmış olur (Aşıkoğlu,1996, s.76; Bingöl, 1998, s.16).

2.3.2.5. İletişim

İletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda iş görenlere bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarının işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak ve belirlenen hedeflere sürekli olarak güdülemek gibi çok yönlü yararlar getirmektedir. İletişimin iyi olduğu bir işletmede çalışanlar daha mutlu ve huzurlu biçimde çalışmakta, hata sayısı azalmakta, devamsızlıklar düşmekte ve performans yükselmektedir (Aşıkoğlu, 1996, s.76; Bingöl, 1998, s.14- 16).

2.3.2.6. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek Veya İşe Sarma

Bir iş görenin işi ile özdeşleşmesine ortam hazırlayarak kendini işe vermesini sağlamak gerekmektedir. İş gören böylesine kendini işe sardığında, işin tüm gerçeklerini, gösterebildiği, en yüksek çabayla yapmaya çalışmakta, verimini arttırmaktadır. Verimini arttırdıkça kendine güven ve öz saygısı da artmaktadır.

İş göreni işe sarılabilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir (Başaran, 1984, s.207).

- İş görenin yaptığı iş mesleğine, ilgilerine, kişiliğine uygun olmalıdır.
- İş görenin işine güdülenmesine, işine kendisini vermesine ortam hazırlanmalıdır.
- İş görenin işi bağımsız olmalıdır. Başarının sonucunu görmelidir.
- İş görenin başarıma güdüsünün başat olması gerekmektedir.
- İş gören, önüne konulan amaçları gerçekleştirebileceğine inanmalıdır. İş gören gerçekleştiremeyeceği amaçlar için gönüllü olarak koşmaz.

Yukarıda sayılan koşullar, ancak yüksek düzeyde meslek adamlarının çalıştığı, birlikçi yönetimin uygulandığı örgütlerde olabilir. Tekdüze işlerin bulunduğu düşük düzeyde yeterlik isteyen işlerde iş görenin kendini işe sarması zor olabilmektedir. Bu yöntem hemşirelik mesleğinde uygulanabilir bir yöntemdir.

2.3.2.7. İşlerin Yeniden Tasarımı

İşlerin yeniden tasarımı değişimle ilgilidir. Genellikle işin yeniden tasarımına yönelik programlar işleri daha ilgi çekici, farklı ve güdüleyici hale getirmeye çalışır.

İşlerin yeniden tasarımı konusundaki ilk seçenekler, bireysel görevlerin yeniden tasarımı ile ilgilidir. İş rotasyonu, çalışma modelleri, işin zenginleştirilmesi ve işin genişletilmesi gibi uygulamalar işlerin yeniden tasarımıyla ilgili uygulamalardır.

İş rotasyonu, can sıkıntısını önlemek amacıyla bir işçinin faaliyetlerinin çeşitlendirilmesini sağlar. Rotasyonun yatay ve dikey olmak üzere iki biçimi vardır. Dikey rotasyon terfi ve rütbeyle ilgilidir. Yatay olan rotasyon ise bir plan dahilinde bir iş görenin değişik zamanlarda değişik işlerde çalışmasını içermektedir. Yatay rotasyonlar bir iş, kişi için güdüleyici olmaktan çıkınca veya iş programı gereği başka bir işe geçebilmektedir.

Çalışma modülleri, bölümlere ayrılmış, sıkıcı ve standartlaştırılmış işlerde çalışma sorununa bir çözüm olarak geliştirilmiş bir modeldir. Bir işçinin birkaç saatte yeni bir faaliyeti yerine getirdiği bir çalışma sistemidir. İş rotasyonunun hızlandırılmış şeklidir.

2.3.2.8. Statü ve Değer

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok saygıyla beraber bulunur. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edilmediğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı kimseler kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyar.

İş görenler üstleri veya patronlarının saygı ve sevgilerini kazanabilmek için çaba sarf ederler. Çalışanlarının karşılığını saygı görme, değerli bulunma ve sosyal statüsünde yükselme gören personel daha gayretli bir şekilde çalışacaktır.

İş görenlerin iş yeri dışındaki aile ilişkilerini, sosyal faaliyetlerini, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalarını yöneticilerin özel olarak ilgilenmesi, iş görenin iş yerine bağlanmasının önemi tartışılmaz. İş görenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamak, çözüme kovuşturmayla çalışmak, onların her türlü problemleriyle ilgilenmek, onların işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir.

2.3.3. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Motivasyona Etkisi

Sosyal bir varlık olan insan çevresi ile sürekli ve sistemli bir ilişki içinde. İnsan bu ilişkilerde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylamak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyar. İş görenin iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirim ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında yer tutan bu bilgilendirme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendisini geliştirmesine yol açacaktır. Bir iş gören işe kabul edilip yerleştirildikten sonra; iş başarısının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşacağını bilmek hakkına sahip olur. İş görenin ilk amacı, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu iş gören için önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. Ayrıca sonuçlara ilişkin olumlu ya da olumsuz bilginin üstlere bildirilmesi, bu sonuçların üstlerle birlikte tartışılabilmesi performans

değerlendirmenin sağlanmasına hizmet eder. Astlar yöneticilerin kendilerini nasıl algıladıklarını, yöneticiler ise astlarının ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru biçimde anlayacaklardır. Bunlar başarı değerlendirmesini ortaya koyacaktır (Bingöl, 1998, s.14).

Hastanelere bakıldığında formal anlamda performans değerlendirmelerin yapılmadığı ya da uygulamalar sırasında bazı noktalara dikkat edilmemesi sonucunda, amacından sapmalar olduğu ve birtakım sorunlara neden olduğu görülmektedir. Örneğin Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği doğrultusunda yapılan değerlendirmelerin objektifliği ve güvenilirliği vb. ile ilgili birçok sorunlar taşıdığı bilinmektedir.

Ülkemizde hastanelerin örgüt yapılarının farklı olduğu, merkeziyetçi yönetim yapısı gösterdiği ve hemşirelik personelinin performanslarının değerlendirmesinin halen birçok hastanelerde hekimler tarafından yapıldığı,(birinci sicil amiri başhemşire, 2. sicil amiri servisin tıbbi şefi, 3. sicil amiri başhekim), hemşire yöneticilerin görüşlerinin alınmadığı, hemşire yöneticilerin ve hastane yöneticilerinin performans değerlendirmeye önem vermediği, duyarlılık göstermediği gözlenmiştir.

Hemşirelik hizmetlerinde performans değerlendirmenin amacı; iş görenin iş de yeterliliğini saptamak, hemşirelerin gelişimini arttırmak ve daha yüksek başarıya doğru motive etmek, hemşirelerin isteklerini keşvetmek, başarıyı tanımlamak, yöneticiler ile astlar arasında iletişimi iyileştirmek, iş ve ajanlarının amaçlarının anlaşılmasını sağlamak, hemşireler arasında daha iyi iletişimin incelenmesi ve cesaretlendirilmesiyle performansı iyileştirmek, yöneticilerin koçluğuna ve danışmanlığına yardım etmek, birçok yönetsel kararların alınmasını sağlamak, hemşirelerin eğitim ve gelişimsel gereksinimlerini tanımlamak, organizasyon içinde yeteneklerdeki yaratıcılığı oluşturmak, atamaları yeniden değerlendirmek, ilerleme ve maaş artışları için kaliteli hemşireleri seçmek, disiplin gerektiren durumları ve iş doyumsuzluğunu tanımlamaktır (Smith,1993, s.23).

Hemşirelik hizmetlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri genel performans değerlendirme sistemlerinden aşağıda belirtilen farklılıkları göstermektedir:

- Yabancı kaynaklarda, hemşirelik hizmetleri personelinin performans değerlendirmede farklı yöntemler ve değişik formlar kullandığı, formlardaki sınıflama faktörlerine nasıl karar verileceği, değerlendirmenin nasıl yapılacağını yöneticiye anlatmada kolaylık sağlayan düzenlemelere yer verilmiştir. Ülkemizde ise hemşirelik hizmetleri personeline özgü performans değerlendirme sistemlerinin bulunmadığı hastanede bulunan tüm hizmet birimlerinin aynı sistem içinde ve aynı faktörlerle değerlendirildiği görülmektedir.
- Yabancı kaynaklarda, iş görenlerin iş tanımları doğrultusunda geliştirilen performans değerlendirme standartlarındaki farklılıklar, değerlendirme faktörlerine yansıtılmaktadır. Hemşirelerin iş tanımları çalıştıkları ünitelerin özelliklerine göre ve uzmanlaşma düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla iş tanımlarındaki bu farklılık onların performans değerlendirme standartlarını da etkilemektedir. Ülkemizde ise bu tip çalışmalara yeni yer vermeye başlanmıştır.
- Yabancı kaynaklarda, kontrol listesi, ağırlıklı çeklist, grafik derecelendirme ve performans değerlendirme göz önünde bulundurması gereken amaçların belirlendiği, bu amaçlara bağlı olarak iş görenin ve yöneticinin yapması gereken faaliyetlerin belirtildiği görülmektedir. Ülkemizde ise, çoğunlukla puanlama ve grafik derecelendirme sistemi kullanılmaktadır.
- Yabancı kaynaklarda, performans değerlendirmesi genellikle iş görene en yakın ve bir sonraki üstünün (çift amirinin) onayladığı görülmektedir, Ülkemizde ise, klasik yönetim yapısının sürdüğü hastanelerde, hemşirelik personelinin performans değerlendirmelerinin başhekimlik kontürolünde yürütüldüğü, hatta klinik şeflerinin değerlendirmeye katıldığı görülmektedir. Daha çağdaş bir yönetim anlayışına sahip hastanelerde ise, hemşire yöneticilerin kendi personelinin performans değerlendirmesini yapmasına olanak tanınmaktadır.

- Performans değerlendirmelerin yapıldığı dönemlere bakıldığında, hemşirelerin değerlendirmelerinin yurt dışında bir yıllık, altı aylık, daha kısa dönemlerde ve terfi dönemlerinde yapıldığına rastlanmaktadır.
- Performans değerlendirme sonuçlarının paylaşıldığı “açık performans değerlendirme sistemleri” uygulanmakta ve incelenen örneklerin hiç birinde performans değerlendirme sonuçlarının astlardan gizlendiğine rastlanmamaktadır. Ülkemizde ise, tüm sağlık meslek gruplarında performans değerlendirme kapalı bir sistem olarak ele alınmaktadır. Bazı açık gibi görülen uygulamalara rastlanılsa da iş görenlerin itiraz hakları, savunmaları dikkate alınmaksızın, sadece değerlendirmeyi gördüğünün bir işareti olarak imzaları alınmakta, etkin bir görüşme yapılmamaktadır.

Türkiye’de hemşirelik hizmetlerinin performans düzeylerinin belirlenmesi ve bu hizmetlerle ilgili mevcut durumun tespitine dair yapılan çalışmalar araştırılmış, çalışmaların son 10 yıl içinde artışgösterdiği görülse de çok yetersiz kaldığı gözlenmiştir. Bu nedenle ülkemizde hemşirelik hizmetlerined performans değerlendirme ile ilgili her türlü çalışmaya ihtiyaç olduğu saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL HASTANELERDE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ HEMŞİRELERİN MOTİVASYONLARI ÜZERİNDE ETKİSİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; yönetici hemşirelerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonları üzerindeki etkilerini incelemektir. Ayrıca hemşirelerin demografik özellikleri ile yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkileri araştırmak da araştırmanın diğer bir amacıdır.

Özel hastaneler de çalışan hemşirelerin motivasyon ihtiyaçlarını belirlemek, motivasyona verdikleri önemi ve çalıştıkları kurum içerisindeki motivasyon düzeylerini ölçmek için etkili olacak, kurum da çalışan hemşirelerin verimliliğini, motivasyon düzeylerini arttırmak için farkındalık sağlayacaktır. Motivasyon düzeyi yükseldikçe çalışan kalitesi ve çalışan memnuniyeti artacaktır. Özel ve kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin motivasyon gereksinimleri tespit edilip, toplanan verilerin kurumda çalışan hemşirelerin çalışma şartlarını daha kaliteli hale getirilmesi amacı ile kullanılması, hemşirelerin ve hastaların daha mutlu olmasını sağlayacaktır.

1.2. Sayıtlar ve Sınırlılıklar

- Hemşirelerin uygulanan ankete objektif ve gerçeğe uygun cevaplar verdikleri,
- Anket sorularının özel hastanelerde yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının, hemşirelerin motivasyon düzeyleri üzerine etkisini belirleme yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.

Bu araştırma;

- 2010 yılı Mayıs ayında,
- İstanbul ilinde Sağlık Bakanlığı'na bağlı Özel Bayındır Hastanesi'nde,
- İstanbul ilinde Sağlık Bakanlığı'na bağlı Özel Bayındır Hastanesi'nde çalışan hemşireler, sağlık memurları ve acil tıp teknisyeni,
- Uygulanan ankete verilen cevaplarla sınırlıdır.

1.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren Özel Bayındır Hastanesi'nde çalışan tüm hemşireler, örneklemini ise İstanbul Bayındır Hastanesi'nde görev yapan 50 hemşire oluşturmaktadır. Kullanılan örnekleme yöntemi ise Basit Tesadüfi örneklem yöntemidir.

1.4. Yöntem ve Analiz

Araştırmanın kurumsal çerçevesini oluşturmak için konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. İstanbul'da bulunan kütüphanelerde konu ile ilgili kaynaklara ulaşılmaya çalışılmıştır. Üniversitelerde yapılan konumuz ile ilgili tezler incelenmiştir.

Araştırmanın kuramsal kısmı oluşturulduktan sonra yapılan araştırmalarda kullanılan anket formları gözden geçirilmiştir. Anket çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler ele alınmıştır. İkinci bölümde yönetici davranışlarını irdeleyen sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise motivasyon önem derecesi ve tatmin derecesi sorgulanmıştır. Sorgulama araştırıcı tarafında yapılmıştır. Uygulamaya geçmeden önce hemşirelere uygulama hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Uygulama yapan hemşirelerden eksik madde bırakmamaları istenmiş ve eksik bırakan hemşirelere geri verilerek tamamlanılma yoluna gidilmiştir. Uygulama sırasında hastane yöneticilerinden olumsuz bir tepki alınmamış, anket uygulaması için yardımcı olmuşlardır. Araştırma 2010 yılı Mayıs ayı içerisinde başlanıp bitmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken

tanımlayıcı istatistiksel metotları (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Hemşirelerin motivasyon önem ve tatmin derecelerinin ve yönetici davranışlarının ölçülmesinde likert tipi standart bir tutum ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçekte yönetici davranışlarını belirlemek için 1'den 5'e kadar beşli bir fark tespit ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki seçenekler: Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak kabul edilmiştir. Ayrıca motivasyon önem ve tatmin derecelerini ölçmedeki seçenekler: Çok düşük (1), Çok yüksek (5) olarak kabul edilmiştir.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Mann Whitney U test kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U test kullanılmıştır. Ölçek puanları, normal dağılım göstermediğinden Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Parametrik olmayan bir yöntem olan Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

Liderlik ve Motivasyon Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması

Tablo 2. Alt Boyutlar Güvenilirlik Değeri

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Liderlik	0,961	21
Motivasyon (önem)	0,977	19
Motivasyon (tatmin)	0,936	19

Liderlik ölçeğinin güvenilirlik düzeyleri %96,1 olarak bulunmuştur. Motivasyon (önem) ölçeğinin güvenilirlik düzeyleri %97,7, motivasyon (tatmin) ölçeğinin güvenilirlik düzeyleri ise %93,6 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri yüksektir. Bir başka deyişle, iç tutarlılık vardır.

2. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu bölümde, örneklem grubunun demografik özellikleri ile Liderlik ve Motivasyon ölçeğine ilişkin bulguları değerlendirilmiştir.

2.1. Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Özellikler

Tablo 3. Hemşirelerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Bay	5	10,0
	Bayan	45	90,0
Yaş	30 yaş ve altı	36	72,0
	31-40 yaş	12	24,0
	41-50 yaş	2	4,0
Medeni durum	Bekar	29	58,0
	Evli	19	38,0
	Nişanlı	2	4,0
Çocuk sayısı	Çocuğum yok	30	65,2
	1,00	11	23,9
	2,00	5	10,9
Aile gelir düzeyi	1000-1500 TL	16	32,7
	1500-2000 TL	11	22,4
	2000-2500 TL	6	12,2
	2500 TL ve üzeri	16	32,7
En son mezun olunan okul	Sağlık koleji	1	2,0
	Sağlık meslek lisesi	33	66,0
	Sağlık yüksek okulu	11	22,0
	Açıköğretim fakültesi	4	8,0
	Lisansüstü	1	2,0

Araştırmaya katılan çalışanların 5'i (%10) bay; 45'i (%90) bayandır. 36'sı (%72) 30 yaş ve altı; 12'si (%24) 31-40 yaş; 2'si (%4) 41-50 yaş grubundadır. 29'u (%58) Bekar; 19'u (%38) Evli; 2'si (%4) Nişanlıdır. 30'unun (%65,2) Çocuğu yok; 11'inin (%23,9) 1 çocuğu; 5'inin (%10,9) 3 çocuğu vardır. 16'sı (%32,7) 1000-1500 TL; 11'i (%22,4) 1500-2000 TL; 6'sı (%12,2) 2000-2500 TL; 16'sı (%32,7) 2500 TL ve üzeri gelir düzeyindedir. 1'i (%2) Sağlık koleji; 33'ü (%66) Sağlık meslek

lisesi; 11'i (%22) Sağlık yüksek okulu; 4'ü (%8) Açıköğretim fakültesi; 1'i (%2) Lisansüstü mezunudur.

Tablo 4. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı

		N	%
Mesleki kıdem	1-5 yıl	15	30,0
	6-10 yıl	21	42,0
	11-15 yıl	12	24,0
	21 yıl ve üstü	2	4,0
Bu iş yerinde kıdem	0-1 yıl	10	20,4
	2-5 yıl	22	44,9
	6-10 yıl	12	24,5
	11-15 yıl	5	10,2
Önceki çalışılan kurumun statüsü	Kamu	2	4,2
	Özel	46	95,8
Görev	Hemşire	23	46,0
	Sağlık memuru	4	8,0
	Ebe	2	4,0
	Acil tıp teknisyeni	18	36,0
	Uzman hemşire	1	2,0
	Diğer	2	4,0

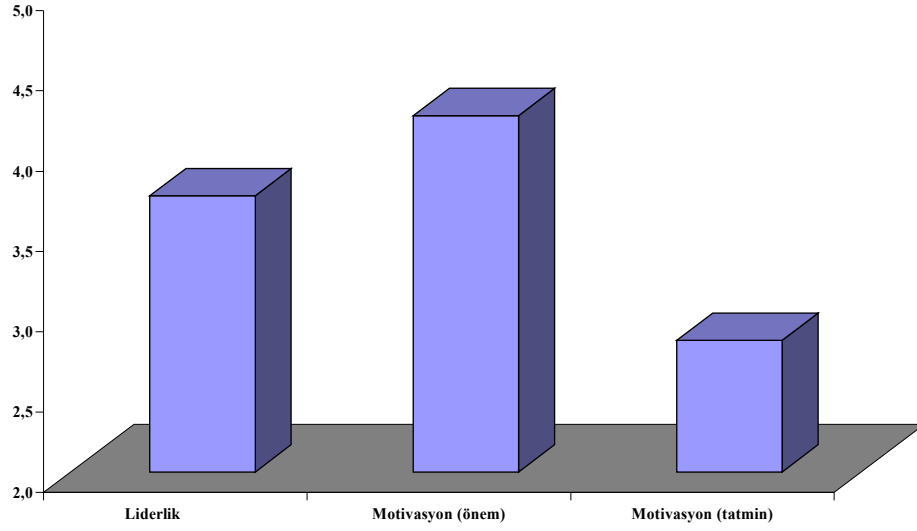
Araştırmaya katılan çalışanların 15'i (%30) 1-5 yıl; 21'i (%42) 6-10 yıl; 12'si (%24) 11-15 yıl; 2'si (%4) 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. 10'u (%20,4) 0-1 yıl; 22'si (%44,9) 2-5 yıl; 12'si (%24,5) 6-10 yıl; 5'i (%10,2) 11-15 yıl Bu iş yerinde mesleki kıdeme sahiptir. 2'si (%4,2) Kamu; 46'sı (%95,8) Özel kurumdan gelmektedir. 23'ü (%46) Hemşire; 4'ü (%8) Sağlık memuru; 2'si (%4) Ebe; 18'i (%36) Acil tıp teknisyeni; 1'i (%2) Uzman hemşire; 2'si (%4) Diğer görevlerdedir.

2.2. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarını Algılamaları ile Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 5. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarını Algılamaları ile Motivasyon Düzeyleri

	N	Ort	S.s	Min.	Max.
Liderlik	50	3,72	0,72	2	5
Motivasyon (önem)	49	4,22	0,92	1	5
Motivasyon (tatmin)	49	2,82	0,81	1	4

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ortalaması 3,72; Motivasyona verdikleri önem boyutu ortalaması 4,22; Motivasyon tatmin boyutu ortalamaları da 2,82 olarak bulunmuştur.



Şekil 6. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarını Algılamaları ile Motivasyon Düzeyleri

Tablo 6. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışları ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi

Boyut	Boyut	r	p
Liderlik	Motivasyon (önem)	0,077	0,600
	Motivasyon (tatmin)	0,400	0,004

Çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri ile kendilerinin motivasyona verdikleri önem arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

Yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri ile kendilerinin motivasyonları (tatmin) düzeyleri arasında %40 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ($p<0,05$). Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları arttıkça, çalışanların motivasyon (tatmin) düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 7. Çalışanların Motivasyona Verdikleri Önem ve Tatmin Düzeyleri

Gruplar	N	Ort.	Ss.	t	p
Motivasyon (önem)	48	4,24	0,92	8,57	0,000
Motivasyon (tatmin)	48	2,85	0,79		

Çalışanların motivasyona verdikleri önem düzeyleri, motivasyon (tatmin) düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur ($p<0,05$).

2.3. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarını

Algılamaları ve Motivasyon Düzeyleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

Tablo 8. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	MW	P
Liderlik	Bay	5	3,88	0,48	93	0,539
	Bayan	45	3,71	0,74		
Motivasyon (önem)	Bay	5	4,16	0,15	76	0,265
	Bayan	44	4,22	0,97		
Motivasyon (tatmin)	Bay	5	3,29	0,27	69	0,187
	Bayan	44	2,77	0,83		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri cinsiyete göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p<0,05$). Kadın ve erkek çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri eşit bulunmuştur.

Tablo 9. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	MW	P
Liderlik	30 yaş ve altı	36	3,80	0,73	157	0,163
	31 yaş ve üstü	14	3,53	0,67		
Motivasyon (önem)	30 yaş ve altı	35	4,50	0,61	93	0,004
	31 yaş ve üstü	14	3,51	1,19		

Motivasyon (tatmin)	30 yaş ve altı	35	2,81	0,80	187	0,583
	31 yaş ve üstü	14	2,84	0,85		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon tatmin düzeyleri yaşlarına göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p<0,05$). Farklı yaş grubundaki çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon (tatmin) düzeyleri eşit bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon önem düzeyleri yaşlarına göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). 30 yaş ve altı çalışanların motivasyon (önem) düzeyleri, 31 yaş ve üstü çalışanların motivasyon (önem) düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 10. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Liderlik	Bekar	29	3,72	0,76	0,145	0,930
	Evli	19	3,71	0,67		
	Nişanlı	2	3,90	0,94		
Motivasyon (önem)	Bekar	29	4,31	0,60	0,987	0,610
	Evli	19	4,05	1,29		
	Nişanlı	2	4,58	0,60		
Motivasyon (tatmin)	Bekar	29	2,79	0,86	0,591	0,744
	Evli	19	2,82	0,76		
	Nişanlı	2	3,27	0,22		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri medeni durumlarına göre

anlamli değişim göstermemektedir ($p<0,05$). Farklı medeni durumdaki çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri eşit bulunmuştur.

Tablo 11. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin ocuk Sayısına Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Liderlik	ocuğum yok	30	3,83	0,77	1,151	0,562
	1	11	3,65	0,69		
	2	5	3,57	0,62		
Motivasyon (önem)	ocuğum yok	30	4,28	0,80	3,408	0,182
	1	11	4,28	1,10		
	2	5	3,73	1,21		
Motivasyon (tatmin)	ocuğum yok	30	2,78	0,84	2,231	0,328
	1	11	2,86	0,80		
	2	5	3,24	0,95		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri ocuk sayılarına göre anlamli değişim göstermemektedir ($p<0,05$). Farklı ocuğa sahip çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri eşit bulunmuştur.

Tablo 12. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Liderlik	1-5 yıl	15	3,59	0,74	2,339	0,311
	6-10 yıl	21	3,91	0,56		
	11 yıl ve üstü	14	3,58	0,89		
Motivasyon (önem)	1-5 yıl	15	4,25	0,95	7,979	0,019
	6-10 yıl	21	4,59	0,46		
	11 yıl ve üstü	14	3,62	1,14		
Motivasyon (tatmin)	1-5 yıl	15	2,87	0,84	0,023	0,988
	6-10 yıl	21	2,80	0,75		
	11 yıl ve üstü	14	2,79	0,92		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon tatmin düzeyleri mesleki kıdemlerine göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p<0,05$). Farklı mesleki kıdeme sahip çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve isteklendirme (tatmin) düzeyleri eşit bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon önem düzeyleri mesleki kıdemlerine göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Gruplar arasındaki farkı incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; 11 yıl ve üstü mesleki kıdemi olan çalışanların motivasyon (önem) düzeyleri, 6-10 yıl mesleki kıdemi olan çalışanların motivasyon (önem) düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Tablo 13. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Bu İşyerindeki Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Liderlik	0-1 yıl	10	3,300	0,806	2,942	0,401
	2-5 yıl	22	3,786	0,671		
	6-10 yıl	12	3,869	0,502		
	11-15 yıl	5	3,686	0,943		
Motivasyon (önem)	0-1 yıl	10	4,121	0,793	11,321	0,010
	2-5 yıl	21	4,334	0,789		
	6-10 yıl	12	4,671	0,364		
	11-15 yıl	5	2,684	1,235		
Motivasyon (tatmin)	0-1 yıl	9	2,897	0,988	2,432	0,488
	2-5 yıl	22	2,820	0,803		
	6-10 yıl	12	2,906	0,687		
	11-15 yıl	5	2,309	0,828		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon tatmin düzeyleri işyerindeki kıdemlerine göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p<0,05$). İşyerinde farklı kıdeme sahip çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve isteklendirme (tatmin) düzeyleri eşit bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon önem düzeyleri işyerindeki mesleki kıdemlerine göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Gruplar arasındaki farkı incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; bu işyerinde 11-15 yıl mesleki kıdemi olan çalışanların motivasyon (önem) düzeyleri, bu işyerinde 0-1 yıl, 2-5 yıl ve 6-10 yıl mesleki kıdemi olan çalışanların motivasyon (önem) düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Tablo 14. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin En son Mezun Oldukları Okula Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Liderlik	Sağlık meslek lisesi	33	3,73	0,72	0,017	0,992
	Sağlık yüksek okulu	11	3,68	0,71		
	Diğer	6	3,75	0,84		
Motivasyon (önem)	Sağlık meslek lisesi	33	4,17	1,02	2,564	0,277
	Sağlık yüksek okulu	11	4,50	0,71		
	Diğer	6	3,94	0,69		
Motivasyon (tatmin)	Sağlık meslek lisesi	33	2,69	0,79	3,162	0,206
	Sağlık yüksek okulu	11	2,97	0,83		
	Diğer	6	3,31	0,81		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri en son mezun oldukları okula göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p<0,05$). Farklı okullardan mezun olan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri eşit bulunmuştur.

Tablo 15. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Görevlerine Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Liderlik	Hemşire	26	3,63	0,81	0,657	0,720
	Acil tıp teknisyeni	18	3,83	0,64		
	Diğer	6	3,82	0,55		
Motivasyon (önem)	Hemşire	26	4,06	1,00	2,472	0,291
	Acil tıp teknisyeni	18	4,38	0,94		
	Diğer	6	4,41	0,39		
Motivasyon (tatmin)	Hemşire	26	2,85	0,90	2,602	0,272
	Acil tıp teknisyeni	18	2,63	0,75		
	Diğer	6	3,24	0,33		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri görevlerine göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p<0,05$). Farklı görevlerde bulunan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri eşit bulunmuştur.

Tablo 16. Çalışanların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Motivasyon Düzeylerinin Aile Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Liderlik	1000-1500 TL	16	3,794	0,774	6,113	0,106
	1500-2000 TL	11	3,606	0,732		
	2000-2500 TL	6	4,238	0,532		
	2500 TL ve üzeri	16	3,521	0,687		
Motivasyon (önem)	1000-1500 TL	16	4,240	0,743	1,018	0,797
	1500-2000 TL	11	4,133	1,203		
	2000-2500 TL	6	3,886	1,281		
Motivasyon (tatmin)	2500 TL ve üzeri	15	4,341	0,775	3,475	0,324
	1000-1500 TL	16	2,793	0,796		
	1500-2000 TL	11	2,567	0,840		
	2000-2500 TL	6	3,272	0,534		
	2500 TL ve üzeri	15	2,938	0,817		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri gelir düzeylerine göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p<0,05$). Farklı gelir düzeyinde bulunan çalışanların

yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri eşit bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik, amaçlanan hedef doğrultusunda grubu yönlendirme gücü olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, bireyin belli bir grupta etkileşimi sonucunda gerçekleşmektedir. Hemşireler mesleği gereği ekip arkadaşları ve hastalar ile iletişim içerisinde. Bu nedenle liderlik hemşirelerin tüm rollerinde kullanılması kaçınılmaz olan bir özelliktir. Hasta eğitiminde ve bakımlarında her hemşirenin liderlik etme özelliği vardır. Bunun yanında lider hemşireler ekibin organizasyonu, iletişimi ve kontrollerini sağlamaktadır. Lider hemşireler ast üst ilişkisini dengede tutan, tepe yönetim ile iletişimi sağlayan ve dengeleyen bir yapıya sahiptir.

Hastane ve sağlık kuruluşlarında, tanı tedavi ve bakıma yönelik hizmetlerin yürütülmesinde hemşireler, sağlık çalışanları içinde önemli yer tutarlar. Bütün hizmetlerde olduğu gibi hemşirelik hizmetlerinde de örgütü belirlenmiş amaçlara ulaştıran, etkili kılan hizmetin maddi ve insan kaynaklarını harekete geçiren ögenin yönetsel düzeyde bulunan yönetici hemşirelerdir. Örgütler ne kadar gelişmiş araç ve gereçlere ve nitelikli çalışana sahip olursa olsun bunlar etkili bir biçimde yönlendirilmedikçe beklenen sonuçların elde edilemeyeceği açıktır. Etkili yönlendirme liderliği gerektirir. Hemşireliğin doğası gereği kendi kendini yönetmesi ve kararlarını verebilmesi gereği, hemşirelikte liderliğin önemini daha da arttırmaktadır.

Yönetici hemşirelerin görev ve sorumlulukları gereği, grupları doğru hedeflere etkili biçimde yönlendirmeleri liderlik davranışlarına bağlıdır. Hemşirelik hizmetlerindeki etkililik ve verimlilik, sergilenen liderlik davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Değişik yönetsel düzeylerde bulunan yönetici hemşireler, liderlik

davranışlarıyla amaçlara ulaşabilir ve sistemi etkili kılabilirler. Etkili liderlik davranışlarıyla astalarını motive ederek, daha verimli olmalarını sağlayabilirler.

Liderlik, öğrenilebilen bir kavramdır. İyi bir lider çalışanların için en iyi çalışma ortamını hazırlayabilmelidir. Çalışanlar arasında etkin iletişimi sağlayabilmedir. Sorun çözme yeteneğine sahip olmalı, doğru yaklaşımlarla bunu yapmalıdır. Bunu sağlayabilmesi için yeniliklere açık, bilgi alışverişini iyi yapmalı ve çalışanlardan geri bildirimleri iyi almalıdır. Hemşirelik hizmetlerinde yönetici hemşireler yeniliklere açık, bilgi sahibi ve liderlik ettiği çalışanlar ile etkin bir iletişim halinde olmalıdır. Sağlık sektörü stres faktörlerinin çok yoğun olduğu bir alandır, bunun için için yönetici hemşireler çalışanlarını iyi tanımalı, beklentilerin farkında olmalı ve ortaya çıkan sorunlarda objektif davranıp doğru kararlar vermelidir. Verilecek her kararın ve ya yapılacak her işin yapılabilirliğinin farkında olmalıdır. Sağlık sektörü motivasyonun ve tatmin düzeyinin en az olduğu sektördür. Yönetici hemşireler çalışanlarının kendisinden bekletilerini, motivasyona verdikleri önem derecelerini ve motivasyon düzeylerini bilmelidir. Uygulanmakta olan motivasyon tekniklerini iyi bilmeli ve gerektiğinde bunları uygulayabilmelidir. Yönetici hemşirelerin davranışları birlikte çalıştığı hemşireleri doğrudan etkilemektedir. Yönetici hemşirelerin var olan liderlik tarzlarından haberdar olmaları gerekmektedir. Kendisine ve gruba en uygun liderlik modelini benimsemelidir bu sayede ekibine iyi bir lider ve yol gösterici olacaktır.

Motivasyon hemşirelikte önemli olan bir unsurdur. Diğer sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de kişilerin kendilerini başarılı hissetmeleri için motivasyona ihtiyaçları vardır. Bir grubun başarı oranını yüksek tutmak için uygun motivasyon teknikleri uygulanmalıdır. Motivasyon bir süreçtir. Bu süreç uygulanırken ilk önce ihtiyaç belirlenir, ikinci aşamada uyarılma gerçekleşir ve üçüncü aşamada iç ve dış uyaranlar davranışa dönüşür ve ihtiyaç uygun tekniklerle karşılanır. Yönetici hemşirelerin motivasyon sürecini iyi bilmeleri gerekmektedir. Doğru zamanda

ihtiyacı belirleyip bunu davranışa çevirip, ihtiyacı karşılamalıdır. Bu süreç doğru uygulandığında çalışan memnuniyetini sağlar.

Yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla hazırlanan araştırmadan ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan hastane çalışanların; %10'ı bay, %90'ı bayandır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğunu bayanlar oluşturmaktadır.
- Araştırmaya katılan hastane çalışanların; %72'si 30 yaş ve altında, %24'ü 31-40 yaş aralığında ve %4'ü 41-50 yaş grubundadır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğu 30 yaş ve altında yer almaktadır.
- Araştırmaya katılan hastane çalışanların; %58'i bekar; %38'i evli; %4'ü nişanlıdır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların yarısından fazlası bekaardır.
- Araştırmaya katılan hastane çalışanların; %65,2'si çocuk sahibi değil, %23,9'u 1 çocuğa sahip, %10,9'u ise 3 çocuğa sahiptir. Diğer bir ifade ile çocuk sahibi olmayan hastane çalışanları çocuk sahibi olanlardan fazladır.
- Araştırmaya katılan hastane çalışanların; %32,7'si 1000-1500 TL; %22,4'ü 1500-2000 TL; %12,2'si 2000-2500 TL; %32,7'si de 2500 TL ve üzeri ailesi gelir düzeyine sahiptir. .
- Araştırmaya katılan hastane çalışanların; %2'si Sağlık koleji; %66'sı Sağlık meslek lisesi; %22'si Sağlık yüksek okulu; %8'i Açıköğretim fakültesi; ve %2'si Lisansüstü mezunudur. Diğer bir ifade ile Sağlık meslek lisesi mezunları diğer okullardan mezun olanlardan fazladır.
- Araştırmaya katılan hastane çalışanların; %30'u 1-5 yıl, %42'si 6-10 yıl, %24'ü 11-15 yıl ve %4'ü 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu 1-10 yıl kıdeme sahiptir.
- Araştırmaya katılan hastane çalışanların; %20,4'ü 0-1 yıl, %44,9'u 2-5 yıl, %24,5'i 6-10 yıl, %10,2'si 11-15 yıl bu iş yerinde mesleki kıdeme sahiptir.
- Araştırmaya katılan hastane çalışanların; %4,2'si Kamu; %95,8'i özel kurumdan gelmektedir.

- Araştırmaya katılan hastane çalışanların; %46'sı hemşire, %8'i Sağlık memuru, %4'ü Ebe, %36'sı Acil tıp teknisyeni, %2'si Uzman hemşire %4'ü de Diğer görevlerdedir.

Çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarını algılamaları ile motivasyon düzeylerine ilişkin sonuçlar

Araştırmaya katılan hastane çalışanları; yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ortalaması 3,72'dir. 5 üzerinden değerlendirilen puanlamaya göre yönetici hemşireler ortanın üzerinde liderlik davranışları göstermektedirler. Araştırmaya katılan hastane çalışanları için motivasyon oldukça önemlidir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre çalışanların motivasyona verdikleri önem puan ortalaması 4.22'dir. Hastane çalışanlarının motivasyona verdikleri önem kadar işlerinden motive olamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Motivasyondan tatmin olma düzeyleri ortanın altında 2.82 puan almıştır.

Hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışları ile motivasyona verdikleri önem arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile hastanede görevli yönetici hemşirelerin liderlik davranışları çalışanların motivasyona verdikleri önemi etkilememektedir.

Ancak yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları sergilemeleri çalışanların işlerinden daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile yönetici hemşirelerin liderlik davranışları arttıkça, çalışanların motivasyon (tatmin) düzeyleri yükselmektedir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının motivasyona verdikleri önem, istatistiksel açıdan $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak motivasyon düzeylerinden

yüksek bulunmuştur. Diğer bir ifade ile hastane çalışanları için motivasyon oldukça önemlidir, ancak önem verdikleri kadar işlerinden motivasyonu sağlayamamaktadırlar.

Çalışanların yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarını algılamaları ve motivasyon düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilere dair sonuçlar:

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışına ilişkin algıları ve motivasyona verdikleri önem ve tatmin düzeyleri ile cinsiyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre farklı cinsiyetteki hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışına ilişkin algıları ve motivasyon tatmin düzeyleri ile yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı, motivasyona verdikleri önem ile yaşları arasında ise istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre; 30 yaş ve altı hastane çalışanlarının motivasyona verdikleri önem 31 yaş ve üstü çalışanlardan yüksektir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışına ilişkin algıları ve motivasyona verdikleri önem ve tatmin düzeyleri ile medeni durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre farklı medeni durumdaki hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışına ilişkin algıları ve motivasyona verdikleri önem ve tatmin düzeyleri ile çocuk sayıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre farklı çocuk sayısına sahip hastane çalışanlarının yönetici

hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışına ilişkin algıları ve motivasyon tatmin düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı, motivasyona verdikleri önem ile mesleki kıdemleri arasında ise istatistiksel açıdan $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre; 11 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip hastane çalışanlarının motivasyona verdikleri önem 6-10 yıl mesleki kıdemi sahip hastane çalışanlarından düşüktür.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışına ilişkin algıları ve motivasyon tatmin düzeyleri ile işyerindeki kıdemleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı, motivasyona verdikleri önem ile işyerindeki kıdemleri arasında ise istatistiksel açıdan $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre; 11-15 yıl işyerinde kıdemi olan hastane çalışanlarının motivasyona verdikleri önem 0-1 yıl, 2-5 yıl ve 6-10 yıl işyeri kıdemi olanlardan düşüktür.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışına ilişkin algıları ve motivasyona verdikleri önem ve tatmin düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre farklı eğitim düzeyindeki hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışına ilişkin algıları ve motivasyona verdikleri önem ve tatmin düzeyleri ile görevleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre farklı görevlerdeki hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışına ilişkin algıları ve motivasyona verdikleri önem ve tatmin düzeyleri ile gelir düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre farklı gelir düzeyindeki hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir

- Hastanelerin başarılarında yönetici hemşirelerin rolleri büyüktür. Bu nedenle hastanelerde yönetici hemşireler belirlenirken liderlik özelliklerine sahip olanlar seçilmeli, bunun için işe alım sürecinde bu özellikleri belirleyen testler uygulanmalı ve içlerinde en fazla liderlik özelliğine sahip olanlar seçilmelidir.
- Yönetici hemşirelerin doğuştan gelen liderlik davranışlarının geliştirilmesi ve sonradan kazanılabilecek davranışların kazandırılması için yönetici hemşirelere liderlik üzerine eğitim ve seminerler aldırılmalıdır.
- Birçok özel hastanenin şahsa ait olması, özel hastanelerde çalışan hemşirelerde iş kaybı kaygısı oluşturmaktadır. Kurumun ve yöneticilerin çalışanlara vereceği güven duygusuyla motivasyon düzeyi artmaktadır.
- Araştırmalar, özel hastanelerde çalışan hemşirelerin motivasyona verdikleri önemin, kamuya göre farklı olduğunu göstermektedir. Bunun sebepleri olarak; çalışma şartlarının zorluğu, özel hastanelerdeki hasta profilinin farklı olması, hemşirelerden beklentilerin daha fazla olması belirtilebilir. Kişilerin çalışma şartlarının geliştirilmesi, hemşirelere kendilerini ifade etmeleri için fırsat verilmelidir.
- Hastane çalışanlarının başarılarında önemli bir etken motivasyondur. Çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde olması için, hastane yönetimince motivasyonu yükseltici çalışmalara önem ve öncelik verilmelidir.

- Araştırmalar, genel olarak, hemşirelerin kurumdan beklentilerinin yüksek, beklentilerin karşılanma oranının düşük olduğunu göstermektedir. Hemşirelik, diğer meslekler ile karşılaştırıldığında tükenmişlik sendromunun daha erken görüldüğü bir meslektir. Bunu engelleyebilmek için yönetici hemşirelerin iyi gözlem yapmaları, erken fark etmeleri sağlanmalıdır. Yönetici hemşire bu sorunu czemiyor ise üst yönetimle paylaşıp nlem alınmasını sağlamalıdır.
- Yönetici hemşireler, çalışanlardaki motivasyon eksikliğini farkedip durumu üst yönetime aktarması, motivasyonun çalışanlar açısından önemini vurgulamalıdır. Motivasyon teknikleri konusunda bilgi sahibi olarak, kuruma en uygun motivasyon araçlarını üst yönetime sunmalıdır.
- Özel hastanelerdeki hemşirelerin yoğun tempo ve düşük maaş ile çalışmaları motivasyon düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır. Yönetici hemşirelerin şartların düzeltilmesi için hemşireler ile üst yönetim arasında iletişim sağlamalıdır.
- Özel sağlık kuruluşlarında yönetimler hemşirelerin motivasyonuna yeterli ve gereken önemi vermemektedirler. alışan motivasyonundan çok hastanenin ticari koşullarıyla ilgilenmektedirler. Bu bağlamda lider hemşireler motivasyonun önemini üst yöneticilere anlatmalı ve farkındalık oluşmasını sağlamalıdır. Motivasyon düzeyindeki artışların kuruma sağlayacağı yararları özellikle vurgulamalıdır.
- Üst yöneticiler lider hemşire olarak görevlendirdikleri kişilerin görevlerini etkin bir şekilde yapıp yapmadıklarını denetlemelidirler.
- Üst yönetimler ulaşılabilir olmalıdırlar. Hem hastanede yaşanan sıkıntı ve sorunlar hemde liderlik motivasyon ilişkisinin önemi hakkında bilgilendirilmelidirler. Bu çerçevede, liderlik motivasyon eğitimlerine üst yönetimin de katılması bir seçenek olarak düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2004). *Etkili Liderlik*. İstanbul: Babiâli Kültür Yayıncılığı.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. 4.b., İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Akdoğan, E.(2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Arıkan, S.(2001).Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1).
- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Eko Ofset.
- Ateş, M. (1997). *Hastanelerde Davranışsal Yönetim Teknikleri, Hastane Yöneticiliği*. (Editörler: Hayran O. , Sur H.). İstanbul: Nobel Tıp Kitapevleri.
- Barutçugil, İ. (2004).*Organizasyonda Duyguların Yönetimi*. 2 Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran İ. E.(1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara :A.Ü.E.F. Yayını.
- Bayındır, A.(2004).*Yöneticide Algılanan Liderlik Davranışlarının Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Birol, L(1997). *Hemşirelik Süreci*. İzmir: Etki Matbaacılık.
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarında Bütünleşik Bir Yaklaşım*. İzmir: D.E.Ü. Yayınları.
- Can, Halil. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. 4.b., Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H., Akgün ,A. ve Kavuncubaşı, Ş.(1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. 3.b., Ankara:Siyasal Kitapevi.

- Ceylan, A. (1998).*Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Teori ve Uygulama Gebze*: GYTE Yayın
- Cole, G. (2004). *Management Theory and Practice*. 6.bası, Australia :Thomson.
- Cüceloğlu, D. (1996). *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*. 6.b. Remzi Kitapevi
- Daft, Richard L.(2000). *Managements, Fifth Edition*, Orlanda: Harcourt Collage Publishers.
- Erdoğan İ.(1991).*İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E.(2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 6.b., İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E.(2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Geliştirilmiş 8. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergezer, B.(1995). *Liderlik ve Özellikleri*. 2. Baskı, Ankara: Ocak Yayınları.
- Eroğlu, F.(2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Franken, R. ve Human, E.(1988). *Motivation*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Genç, N.(2004). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güney, S.(2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hagemann, G .(1995). *Motivasyon El Kitabı*. İstanbul: Reprosel Matbaa Hizmetleri.
- Hekim, E.(2002). *İşletmelerde Çalışan Personelin İş Tatmini ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması* (yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. (1992).*Organizational Bahavior*. New York: West Pub. Comp.
- Hill, I. M. (1998).*Organizationnal Behavior*. 8.th Edition, University of Nebraska.

- House R. ve Mitchell, T. (1982). *Path Goal Theory Of Leadership*. Contemporary Perspectives İn Organizational Behavior, İçinde (Ed) D.Dwhite, Allyn And Bacon, Inc. , Boston.
- Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- İncir, G. (2001). Motivasyonu Uyarıcı Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?. *Verimlilik Dergisi*, (2), 31-46.
- Karayel, B.(1999). *İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler, Liderliğe Giden Yollar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kılınç, T. (2002). Liderlik Üzerine Bir Analiz. *Hastane Dergisi (Hospital News)*, 3 (15), 84- 88
- Kırel, Ç. (2004). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel ,T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9.b., İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kutunis, R. Ö. (2003). *Örgütlerde Davranış Bilimleri (ders Notları)*. İstanbul: Sakarya Kitapevi.
- Kutlu, O.ve Bozkurt, M. C (2003). *Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı*. 1.b., Konya: Çizgi Kitapevi
- Luthans, F.(2002). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Boston,
- Maslow, A.H. *A Theory of Human Motivation*” 50(1943) 370-396
http://www.advancedhiring.com/docs/theory_of_human-motivation.pdf
- Motivasyon Sözlüğü. (2004). <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249> (13), Erişim:
- Ofluoğlu, K.(2002). *Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Oral, S. ve Kuşluvan, Z.(1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, (3).
- Önen, L. ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Sabuncuoğlu, Z. (1995).*Örgütsel Davranış*, 8.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özçelik, S.K. (2005).*Yönetici Hemşirelerde Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Hemşirelerin Yöneticilerine Olan Güveni*. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Öztürk, M. (2003).*İşletme ve Yönetim*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Paksoy, M. (1993).Liderlikte Hersey- Blanchard Modeli. *Yönetim Dergisi*, (16).
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001).*Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sarıkir, F.(2002). *Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkisi (Bir Uygulama)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Smith,L.H., Mabon, S.A.ve Piland, F.N.(1993). Nursing Department Strategy, Planning, and Performance İn Rural Hospitals. *Jona*, 23(4) .
- Sullivan, E., Decker, P.(1997). *Effective Leqdership and Management in Nursing An Imprint of Addison Wesley Longma*. New York: Inc.
- Şimşek, M. Ş. (2001).*İşletme Bilimlerine Giriş*. Yenilenmiş. 8.b., Konya:[Y.Y]
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001).*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 2. Basım, Ankara: Nober Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş, 8.b., Konya: Günay Ofset.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö.(2001).Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlendirmesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141–163.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 1–12.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2000). 2.b., Ankara: Türk Dili Kurumu Yayınları.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektörlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14),1-16.
- Tınaz, P. (2000). Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuralları. *Mercek*, 5 (19),29–38.
- Türko, R. M. (1973). *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*. Ankara: Sevinç Matbaa.
- Uyer, G. (1997). *Hemşirelik ve Yönetim*. Ankara: Hürbilek Matbaacılık.
- USAL, Alparslan / KUSLUVAN, Zeynep.(1998), *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*, Barış Yayınları,İzmir, s.312.
- Velioğlu, S. ve Vatan, F. (2002).*Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi*. 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetim Sempozyumu, Eskişehir.
- Vroom, V.H. (1967). *Work and Motivation*. John Willey / Sons Inc., New York.
- Yalçın, S. (2002).*Personel Yönetimi*. 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yılmaz, S.(1991). *Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlardan Ayrılma Nedenlerinin Saptanması*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.
- Yiğit, A. (2004). *Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Zel, U.(2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ÖZGEÇMİŞ

13.08.1984 İzmir İli Merkez doğumluyum. İlk, Orta okulu İzmirin Kiraz ilçesinde okudum ve Liseyi Ödemiş lisesinde tamamladıktan sonra, 2001 yılında Trakya Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2006 yılında mezun oldum. 2006 yılında İzmir'in ödemiş ilçesinde Sevgi tıp merkezinde çalıştım. 2007-2010 yılları arasında V.K.V. Amerikan Hastanesinde hemşire olarak görev yaptıktan sonra, 2010 mart ayından itibaren Bayındır hastanesinde süpervizör olarak görev yapmaktayım. 2007 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım hastane yönetimi, hasta ve çalışan memnuniyeti, motivasyon teknikleri olup, yabancı dilim İngilizcedir.

Burçin SOYLUER

EKLER

Ek- 1 Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Hemşire arkadaşlarım,

Aşağıda yer alan anket formu “Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi” (Bayındır Hastanesi Örneği) konulu yüksek lisans tezi ile ilgili olup, söz konusu tez için bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi için sizlerin ilgi ve katkılarıyla olacaktır. Bu bağlamda, aşağıdaki sorulara vereceğiniz objektif ve gerçeğe uygun yanıtlar büyük önem taşımaktadır. Anketimiz aracılığı ile elde edilecek bulguların başka bir amaçla kullanılmayacaklarından emin olabilirsiniz. Ankete isim yazma zorunluluğunuzun bulunmadığını da hatırlatmak istiyorum.

Yardımlarınız ve vakit ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ediyorum, saygılarımı sunuyorum.

Burçin
SOYLUER

Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi

* BÖLÜM – 1 / KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

Bay Bayan

2. Yaşınız

30 yaş ve altı ve üstü 31-40 yaş 41-50 yaş 51 yaş

3. Medeni Durumunuz

Bekar Evli Boşanmış Nişanlı Eşi Vefat Etmış

4. Kaç çocuğunuz var?

Çocuğum yok 1 2 3 4 ve üzeri

5. Toplam Mesleki kıdeminiz

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üstü

6. Bu İşyerindeki Kıdeminiz

0-1 yıl 2-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl

7. En son mezun olduğunuz okul

- Sađlık Koleji Sađlık Meslek Lisesi Sađlık Yůksek Okulu
 Ađık Ȗđretim Fakůltesi Lisans Őstő

8. Ȗnceki alıştığınız kurumun statőső

- Kamu Ȗzel

9. GȖreviniz

- Hemşire Acil Tıp Teknisyeni
 Sağlık Memuru Uzman Hemşire
 Ebe Diğer

10. Ailenizin aylık geliri ne kadardır?

- 1000-1500 YTL 1500-2000 YTL
 2000-2500 YTL 2500 YTL ve Őzeri

**** BÖLÜM - 2**

Aşağıdaki soruları yöneticinizin davranışını dikkate alarak yanıtlayınız

(1. Kesinlikle Katılmıyorum) (2. Katılmıyorum) (3. Kararsızım) (4. Katılıyorum) (5. Kesinlikle Katılıyorum)

1. Yaparak yol gösterir, sadece söyleyerek değil.	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır.	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Girişimcidir, işletme hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracak olan çevredeki yeni fırsatları hemen fark eder.	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Onunla çalışmak insana gurur verir.	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Ulaşmamız gereken hedefler hakkında şevkle ve heyecanla konuşur.	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Takip edilecek iyi bir modeldir.	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni birşeyler öğretmek için zamanını verir.	(1) (2) (3) (4) (5)
9. Çalışanların "takım oyuncuları" gibi olmalarını teşvik eder.	(1) (2) (3) (4) (5)
10. Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	(1) (2) (3) (4) (5)
11. Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	(1) (2) (3) (4) (5)
12. Davranışları bende saygı uyandırır.	(1) (2) (3) (4) (5)
13. Yol gösterirken örnekler kullanır ve performans standartlarını tutturduğumda hangi ödüller veya sonuçlarla karşılaşacağımı açıkça ifade eder.	(1) (2) (3) (4) (5)
14. Güçlü ve güvenilir olduğunu hissettirir.	(1) (2) (3) (4) (5)
15. Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.	(1) (2) (3) (4) (5)
16. Her birimize ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır.	(1) (2) (3) (4) (5)
17. Astları arasında bir takım havası ve ruhu geliştirir.	(1) (2) (3) (4) (5)
18. Güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda beni yönlendirir.	(1) (2) (3) (4) (5)
19. İşletmede çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.	(1) (2) (3) (4) (5)
20. Hedeflerimize ulaşacağımıza inandığını bize belli eder, cesaretlendirir.	(1) (2) (3) (4) (5)
21. Çalışanlara örgütsel hedeflerin başarılmasında ilham kaynağı teşkil eder.	(1) (2) (3) (4) (5)

*** BÖLÜM - 3

Aşağıdaki sorulara sizin için ne kadar önemli olduğu ve ne kadar tatmin edici olduğunu düşünerek 1-5 arasında işaretlendirme yapabilirsiniz.

1-Çok düşük, 5-Çok Yüksek

Önem Derecesi						Tatmin Derecesi				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					İşinizdeki ücret seviyesi ve prim sisteminin adil olması					
					İşletmenizdeki ücret dışı imkanların (yemek, sağlık hizmetleri...vb.) yeterliliği					
					Çalışmalarınızdan dolayı takdir edilme, maddi ve manevi ödüllendirme					
					İşinizle ilgili metod ve işlemlerin belirlenmesine katkıda bulunabilme olanakları ve kendi işiyle ilgili inisiyatif kullanma yetkisinin olması					
					İşletme amaçlarının belirlenmesi ve kararlara katkıda bulunabilme olanakları					
					İşletmenin genel politikası hakkında çalışanların bilgilendirilme durumu					
					İşinizde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları ve uygulamaların					
					İş başarınızı etkileyebilecek yetime ve gelişme olanakları					
					Göreviniz nedeniyle hakettiğiniz yetki düzeyi					
					Çalışma veriminizi etkileyecek araç ve gereçlerin etkin kullanımının sağlanması					
					İş yerinizdeki fiziksel çalışma koşullarının uygun olması					
					Bağlı olduğunuz yönetici ile rahat ve etkin iletişim kurma imkanlarının olması					
					Yöneticinizin çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu					
					Çalışma grubunuzdaki kişiler arasında işbirliğinde bulunma derecesi					
					İşgörenler arasında görev, yetki ve sorumluluklarının belirginliği					
					Çalıştığınız birimde işlerin işgörenler arasında adil olarak dağılımı					
					Terfi sisteminin işleyişinin açık ve net olması ve adil olarak uygulanması					
					Performans değerlendirme kriterlerinin açık ve net olması ve adil bir değerlendirme sisteminin olması					
					Kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmada yol gösterilmesi, destek verilmesi					

** Katkılarınız için teşekkür ederiz. **