

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

**KLİNİK SORUMLU HEMŞİRELERİNİN LİDERLİK
TARZININ HEMŞİRELERİN İŞ
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: ŞANLIURFA
HARRAN ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİ**

Serap ARICAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Arzu TİMUÇİN

SANLIURFA

2022

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

**KLİNİK SORUMLU HEMŞİRELERİNİN LİDERLİK
TARZININ HEMŞİRELERİN İŞ
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: ŞANLIURFA
HARRAN ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİ**

Serap ARICAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Arzu TİMUÇİN

Herhangi bir kurum tarafından desteklenmemiştir.

ŞANLIURFA

2022

TEŞEKKÜR

Eğitimim süresince bana yol gösteren, bilgi ve deneyimleri ile eğitimime katkıda bulunan, beni daima destekleyen, sabırlı ve anlayışlı yaklaşımıyla çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Arzu TİMUÇİN'e teşekkür ederim.

Hayatımın her anında her koşulda yanımda olan, bana mücadeleyi ve asla pes etmemeyi, güçlü olmayı öğreten canım annem Hanife Demirtaşlı'ya ve hayattaki en değerli varlığım olan oğlum Güney Arıcan'dan eğitimim süresince birlikte geçirebileceğimiz vakitlerden aldığım için öncelikle özür diler sonra varlığına teşekkür ederim. Tezimi annem ve oğluma ithaf ediyorum.

Hayatımın her anında bana destek olan, beni bu günlere getiren babam Hasan Demirtaşlı'ya, canım kardeşlerim Fatma Demirtaşlı ve Pınar Demirtaşlı ya teşekkür ederim.

Başka şehirlerde hatta ülkelerde olsak bile daima yanımda hissettiğim arkadaşlarım Fatma Turkan, Hatice Mecek, Meltem Bilen, Merve Eyüp, Nihan Özdemir, Ecem Üzgün'e teşekkür ederim.

Bu şehrin bana kazandırdığı en güzel dostlarım olan Derya Bağlı ve Zuhale Kılıç'a tez yazım sürecinde benden desteklerini esirgemeyen Palyatif Bakım Kliniği ekibine teşekkür ederim.

Ve son olarak yaşadığımız tüm sıkıntılarda yanımda olan, sabrını ve desteğini esirgemeyen hayat arkadaşım, can yoldaşım, eşim Kerim Arıcan'a teşekkür ederim.

Serap ARICAN

2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEŞEKKÜR.....	i
TABLolar DİZİNİ.....	v
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1.Liderlik Kavramı, Tanımı ve Teorileri	3
2.1.1. Liderlik Kavramının Anlamı ve İçeriği.....	3
2.1.2. Liderlik Teorileri.....	5
2.1.2.1. Özellikler Teorisi.....	5
2.1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	6
2.1.2.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi.....	12
2.1.3. Günümüzde Öne Çıkan Liderlik Stilleri	16
2.1.3.1. Serbesti Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik	17
2.1.3.2. Otokratik Lider	18
2.1.3.3. Demokratik Liderlik	20
2.1.3.4. Dönüşümcü Liderlik.....	22
2.1.3.5. Karizmatik Liderlik	24
2.1.3.6. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	26
2.1.4. Sağlık Bakım Hizmetlerinde Liderlik Yaklaşımı.....	27
2.2. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Teorileri.....	30
2.2.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Önemi.....	30
2.2.1.1. Motivasyonun Önemi	30
2.2.2. Motivasyon Teorileri	32
2.2.2.1. Kapsam Teorileri	33
2.2.2.2. Süreç Teorileri	42

2.2.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler	48
2.2.3.1. Ekonomik Faktörler.....	48
2.2.3.2 Psiko-Sosyal Faktörler.....	49
2.2.3.3 Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	49
2.2.4.Motivasyon Kavramı ve Hemşirelik	49
3. GEREÇ ve YÖNTEM.....	52
3.1. Araştırmanın Tipi	52
3.2. Araştırmanın Yürütüldüğü Tarih.....	52
3.3. Araştırmanın Yeri	52
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	53
3.5. Araştırmanın Etik Boyutu.....	53
3.6. Verilerin Toplanması ve Araçlar.....	54
3.6.1. Veri Toplama Aracı.....	54
3.6.1.1 Kişisel Bilgi Formu.....	54
3.6.2.2 Liderlik Tarzı Ölçeği.....	54
3.6.3.3 Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği.....	55
3.6.2. Ön Uygulama.....	55
3.6.3. Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	56
3.7.Araştırmanın Değişkenleri.....	56
3.8.Verilerin Değerlendirilmesi	56
3.9. Araştırmanın Sınırlılıkları	57
4. BULGULAR.....	58
5. TARTIŞMA.....	76
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	84
6.1. Sonuçlar.....	84
6.2. Öneriler.....	85
7. KAYNAKLAR.....	87
8. EKLER.....	93

EK-1: Harran Üniversitesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Onayı.....	93
EK-2: Kurum İzni.....	94
EK-3: Liderlik Tarzı Ölçeği' nin Kullanım İzni.....	95
EK-4: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'nin Kullanım İzni.....	96
EK-5: Kişisel Bilgi Toplama Formu.....	97
EK-6: Liderlik Tarzı Ölçeği.....	99
EK-7: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği.....	100
EK-8: İntihal Raporu.....	102
EK-9: Tez Çalışması Orijinallik Raporu ve Beyan Belgesi.....	103
EK-10: Tez Veri Giriş Formu.....	104

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo No

Sayfa No

Tablo 4.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri.....	58
Tablo 4.2. ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	59
Tablo 4.3. Çalışılan Bölüme göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması.....	60
Tablo 4.4. Cinsiyete göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması.....	62
Tablo 4.5. Eğitime göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması.....	63
Tablo 4.6. Kadro Durumuna göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması.....	64
Tablo 4.7. Toplam Çalışma Süresi göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması.....	66
Tablo 4.8. Şuanda Çalışılan Birimdeki Çalışma Süresine göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması.....	68
Tablo 4.9. Medeni duruma göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması.....	69
Tablo 4.10. Mesleği isteyerek Seçme Durumuna göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması.....	70
Tablo 4.11. Çalışma şekline göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması.....	71
Tablo 4.12. Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’nin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları.....	75
Tablo 4.13. İş motivasyonu alt boyutları ve toplam puanı için çok değişkenli regresyon analizi sonuçları.....	75

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

SPSS : Statistical Package Social Sciences

Covid-19: Yeni Korona Virüs Hastalığı



ÖZET

KLİNİK SORUMLU HEMŞİRELERİNİN LİDERLİK TARZININ HEMŞİRELERİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ: ŞANLIURFA HARRAN ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİ

Serap ARICAN

Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Çalışma klinik sorumlu hemşirelerinin liderlik tarzlarını belirlemek ve çalışan hemşirelerin iş motivasyonuna etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini bir üniversite hastanesinde çalışan 384 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, evrende yer alan ve araştırmaya katılmayı kabul eden, aktif olarak çalışan ve en az altı aydır aynı sorumlu hemşire ile çalışmış olan 176 hemşire oluşturmuştur. Eylül 2020 – Ağustos 2021 tarihleri arasında yürütülmüştür. Araştırma bir üniversite hastanesinde çeşitli kliniklere giderek, dağıtılan anketler aracılığıyla veriler toplanmıştır. Anketin birinci bölümünde araştırmacı tarafından derlenmiş olan Kişisel Bilgi Formu, ikinci bölümünde Liderlik Tarzı Ölçeği ve son bölümde ise Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma için bir üniversite hastanesinin etik kurulundan, kurumdan ve katılımcılardan izin alınmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde medyan (min.-maks.), frekans (n) ve yüzde (%), Kolmogorov Smirnov testi, Mann Whitney-U testi, Kruskal-Wallis ve Spearman (Spearman's rho) korelasyon analizi kullanılmıştır. Bütün analizlerde IBM SPSS.23 programı kullanılmış ve anlamlılık düzeyi olarak $p < 0.05$ değeri kabul edilmiştir. Serbest bırakıcı liderliğin motive olamamayı negatif yönde ($p=.020$) etkilediği görülmüştür. Otokratik liderlik kişisel düzenlemeyi pozitif yönde ($p=.006$) etkilemektedir. Serbest bırakıcı liderlik içe yansıtılan düzenlemeyi pozitif yönde ($p<.001$) yönde etkilemektedir. Son olarak otokratik liderlik motivasyon toplam puanını pozitif yönde ($p=.030$) anlamlı bir şekilde

etkilemektedir. Sonuç olarak, sorumlu hemşirelerin liderlik tarzının iř motivasyonu etkilediği tespit edilmiştir. Bu nedenle klinik sorumlu hemşirelerinin sergiledikleri liderlik tarzının çalışanların iř motivasyonunu etkilediğinin farkına varmaları ve bu konuda eğitim almaları önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Sorumlu Hemşire, Liderlik, İř Motivasyonu, Hemşire



ABSTRACT

THE EFFECT OF THE LEADERSHIP STYLE OF CLINICAL CHARGE NURSES ON THE WORK MOTIVATION OF NURSES: EXAMPLE OF ŞANLIURFA HARRAN UNIVERSITY HOSPITAL

Serap ARICAN

Department of Nursing, Master's Thesis

This study was conducted to determine the leadership styles of the charge nurses and to examine their impact on the work motivations of clinical nurses. The population of the study consisted of 384 nurses working in a university hospital. The sample of the study consisted of 176 nurses from the population, who agreed to participate in the study, were actively working, and had been working under the same charge nurse for at least six months. The study was conducted between September 2020 and August 2021. The study was conducted at a university hospital by handing out surveys in various clinical departments. The Personal Information Form prepared by the researcher was used in the first part of the study, the Leadership Styles Questionnaire was used in the second part, and the Multidimensional Work Motivation Scale was used in the final part. Permissions of the study were obtained from the board of ethics of a university hospital, the institution, and the participants. Data were evaluated using median (min.-max), frequency (n) and percentage (%), Kolmogorov Smirnov test, Mann Whitney-U test, Kruskal-Wallis, and Spearman (Spearman's rho) correlation analysis. The IBM SPSS.23 software was used for analyses and the significance level was considered as $p < 0.05$. It was observed that the laissez-faire leadership style affected the inability to be motivated negatively ($p = .020$). Autocratic leadership affected personal regulation positively ($p = .006$). The laissez-faire leadership style affected introjected regulation positively ($p < .001$). Finally, autocratic leadership affected the total motivation score positively ($p = .030$). In conclusion, it was determined that the leadership style of charge

nurses affected work motivation. Therefore, it may be recommended that charge nurses be aware that the leadership style they presented affected work motivation and they should receive training in this subject.

Key Words: Clinical Charge Nurse, Leadership, Work Motivation, Nurse



1.GİRİŞ

Liderlik, kelimesi liderin görevini ve önderlik kelimesini ifade eder (1). İnsanlar doğası gereği toplum içinde yaşar ve bunun sonucunda toplulukları oluştururlar. Ve bu toplumları yönetecek, kişilerin taleplerini karşılayacak, değişen şartlara uyum sağlayabilecek liderlere ihtiyaç duyarlar. İnsanlar kişisel ve toplumsal hedeflerine ulaşmayı sağlayacak liderlerle yürümek isterler. Liderliği bir süreç olarak değerlendirirsek tarihin, insanlığın her çağda ve her alanda ihtiyaç duyduğu bir unsur olduğunu görebiliriz (2).

Bir insan grubunun belirli hedeflere doğru yönltilmesi ayrı bir ikna kabiliyeti ve beceri gerektirir. O halde liderlik için birçok tanım yapılıyor olmasına rağmen liderliği, bir grup insanı belli hedefler etrafında toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla insanları harekete geçirme bilgi ve yeteneğinin toplamı olarak ifade edilebilir (3). Liderlik sadece yönetim alanı ile alakalı olmayıp ekonomi, sosyal ve siyasi pek çok alanda kullanılabilen bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bu noktada liderliğin bir alana mal olamayacağı gibi tek bir tanımının olması da mümkün değildir (2). Liderlik süreci, her kademede ve hatta kademeye bağlı olmaksızın gerçekleşebilir (4).

Liderlerin davranışları ve bu davranışların çalışanlar üzerindeki etkisi organizasyonun bütün fonksiyonlarını etkilemektedir. Liderler organizasyonu değişen koşullara uydurabilmeli ve bireylerin ihtiyaçlarını asgari düzeyde karşılayabilmelidir. Değişim dinamik bir süreçtir ve her zaman aynı çözümler geçerli değildir. Bu sebeple talepler, ihtiyaçlar ve koşullar değiştikçe bunları karşılamak üzere liderlik tarzları değişmektedir (2).

İnsanlar ancak yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları zaman daha verimli çalışırlar. İnsanı çalışmaya teşvik etmenin yolları yıllar boyunca araştırılmıştır. Toplumsal ilerleme sağlandıkça artık otomasyona kayılması ve kitle üretimlerine gidiliyor olması, işçinin işinden elde ettiği tatmini azaltıcı bir etki yapmıştır. İşçiler artık bir iş yaratma ya da bir işi tamamlama ihtiyacını tatmin edememektedir. Bu sebepler yöneticileri daha fazla motivasyon araçları aramaya yöneltmiştir (3).

Motivasyon bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi istek ve arzuları ile davranmaları olarak ifade edilebilir. Organizasyonun hangi kademesindeki yönetici olursa olsun çalışanların motivasyonları ile yakından ilgilenmelidir. Yöneticinin başarısı, çalışanın motivasyonuna bağıdır. Motive olmayan personel yeterli performansı gösteremez ve bu da organizasyonun başarısını olumsuz olarak etkiler. Yani motivasyon ve performans kavramları fazlasıyla birbiri ile ilişkilidir (4).

Hemşireler, tüm sağık çalışanları arasında oldukça kalabalık bir meslek grubudur. Ve hemşirelerin motivasyonu yüksek bir şekilde çalışması gerek hasta memnuniyeti gerek kurum performansı ve verimliliğı için önemlidir. Klinik sorumlu hemşireleri, kliniklerinin yönetsel işleri ile ilgilenirken aynı zamanda çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlerde bulunmalıdır. Bu çalışma klinik sorumlu hemşirelerin sergilemiş oldukları liderlik tarzının, hemşirelerin iş motivasyonunu etkileyip etkilemediğini araştırmak üzere yapılmıştır.

2.GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik Kavramı, Tanımı ve Teorileri

2.1.1.Liderlik Kavramının Anlamı Ve İçeriği

Liderlik kavramını incelemek üzere Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğüne bakıldığında önder şef kelimeleriyle eş anlamlı olarak kullanılmış olup aynı zamanda bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse ve bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı olarak da tanımlanmıştır. Önder kelimesi incelendiğinde ise gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef, alemdar olarak tanımlanmıştır (1). Lider kavramı sosyal bilimlerde, siyaset, ekonomi gibi birçok alanda kullanılan bir kavram olduğundan sadece yönetim bilimine ait bir kavram değildir. Birçok alana ait bir kavram olmasından dolayı liderlikle alakalı birçok tanım yapılmıştır. Tek bir tanım olarak karşımıza çıkması mümkün değildir. Önder ile eş anlamlı olarak ifade ediliyor olmasına rağmen bilimsel alanda “lider” kelimesinin “önder” kelimesine göre daha sık kullanıldığı görülmektedir (2)

İnsanlar sosyal özellik gösteren çoğunlukla grup halinde yaşayan canlılardır. Haliyle oluşturmuş oldukları toplulukları yönetecek, amaçlara ulaştıracak liderlere ihtiyaç duyarlar. Bireyler kendi kişisel amaç ve isteklerinin bir kısmını gerçekleştirmek için de topluluğa ihtiyaç duyar. Belli hedeflere yönelmiş insan topluluklarının amaçlara doğru yönlendirilmesi ayrı bir yetenek ve ikna kabiliyeti gerektirir. O halde, liderlik için bir grup insanı belli hedefler etrafında toplayabilme ve bu hedeflere ulaşmak için onları harekete geçirme bilgi ve kabiliyetinin toplamıdır, diyebiliriz. Ayrıca liderlik sadece üst kademelerden beklenen bir davranış ya da süreç değildir (3,4).

Liderlik süreci; izleyici, koşullar ve liderden oluşan bir süreçtir ve karmaşık bir yapıdadır. Bu sürecin özünü, belli koşullar doğrultusunda liderin izleyicileri etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Lider izleyicilerin davranışlarını kendi istediği doğrultuda şekillendiren ve bu eylemi gerçekleştirirken aydınlatan, aydınlatan, öğreten, emir ve talimat veren, ileriye gören ve izleyicilerinin ihtiyaç ve arzularını vaktinde sezen

yaratıcı bir kimsedir. Liderlik süreci her kademede, hatta kademeye bile bağlı olmadan farklı kademelerdeki yapıları kapsayan değişik boyutlar ya da yapılar olabilir (4,5).

Liderlerin rolüne bakıldığında bir grubun görüşü ile kolektif arasında arabulucu olmak da buna dâhildir. Liderler gruplar arası iletişimin daha hızlı ve verimli olmasını sağlar. İletişim esnasında mesaj alma ve mesaj göndermede liderlerin etkisi çok büyüktür. Liderler, bir grup içindeki önemli iletişim noktalarını temsil eder. İletişim, self-organizasyon, uygunluk, birlik, verimlilik ile birlikte grupların önemli bir özelliğidir (6).

Liderlik, yönetimin bir parçasıdır, tanımlanmış hedeflere ulaşmak için izleyicilerini ikna etme yeteneğidir. Bir grup üyelerini tutarlı bir şekilde hedeflere ulaşmak üzere motive eder. Yönetim faaliyetleri örneğin planlama, organizasyon ve karar alma gibi aktif olmayan unsurları içerirken iken liderlik faaliyetleri insanlardaki belirli hedefleri ve motivasyon gücünü harekete geçirir. Organizasyon bir piramit gibi düşünülürse liderler organizasyonun zemininde yer alır. Liderin en temel görevi grup faaliyetleri içinde insanları etkileme gücüdür (6,7).

Yöneticiler organizasyonu yöneten, organizasyonla bağlantılı kişilerdir. Özellikle organizasyonun orta seviyelerinde bulup, yürütme faaliyetleri ile yönetip kanunlar ile harmanlayarak iş görürler. Yönetim, işletmenin hedeflenen amaçlarına ulaşmak için dayanışma ve işbirliği içinde girilen bilinçli ve düzenli eylemler toplamıdır. Aynı zamanda başka insanlar aracılığıyla iş görme olarak da ifade edilebilir (7,8,4)

Bir lider yönetici, iletişimi, vizyonları kullanarak, grubun eyleminin yönünü belirleyerek liderlik edecektir. Lider yöneticilik, sanatsal ve bilimsel bir boyutu olan, öğrenebilen bir meslektir. Lider yöneticilikte, birey yerine ekip; bireysel akıl değil ortak akıl; emir yerine danışmanlık; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; yöneticilik değil liderlik temel alınır. Lider yönetici hedef yaratabilen; arzulanan hedefin fotoğrafını çekeabilen; bu hedeflerin görünürlüğünü sağlayabilen; bahsedilen görüntüyü uygulanabilir ve erişilebilir yapan kişidir (7,9).

2.1.2. Liderlik Teorileri

Araştırmalara bakıldığında liderlik, insan düşüncesi ve eyleminin doğasındaki paradokslar nedeniyle oldukça karmaşık ve anlaşılması güç bir süreçtir. Bu sebepten ötürü araştırmacılar liderliği anlamak için çeşitli yolları irdelemişlerdir. Liderler özellikleri, davranışları veya tarzları, durumsal özellikleri varsayılan bilişsel süreçler doğrultusunda 50 yılı aşkın bir süredir araştırılmaktadır (10).

Literatürdeki liderlik teorileri incelendiğinde, liderlik teorilerinin dört ayrı grupta incelendiği görülmüştür.

- Özellikler Teorileri (1940 öncesi)
- Davranış Teorileri (1940-1960 yılları arası)
- Durumsallık Teorileri (1960-1980 yılları arası)
- Yeni Liderlik Teorileri (1980 den günümüze kadar olan dönem)

Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsallık yaklaşımları geleneksel liderlik yaklaşımları olarak değerlendirilmekte olup bunlara ek olarak son zamanlarda önem kazanmış çağdaş yeni liderlik yaklaşımları da bulunmaktadır (11,12).

2.1.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderlik konusunda öne sürülen ilk yaklaşım olması yönüyle önemlidir. Lider kişilerin, liderliğe daha uygun hale getiren belirli nitelikleri veya özellikleri miras aldığını varsayar. Bu teori sıklıkla liderlerde ortak olan belirli kişilik ve davranışsal özellikleri tanımlar (4,13).

Bu yaklaşıma göre bir kişinin lider olarak kabul görmesi için ve o grubu yönetebilmesinin sebebi sahip olduğu özellikleridir. Lider kişi bu özelliklerinden dolayı diğer grup üyelerinden farklıdır. Doğuştan gelen veya küçük yaşlarda edinilen bu yetenek ve özelliklerin bazıları, analiz ve sentez becerisi, üstün zeka, amaçlara ulaşmada sabırlı olmak, düşüncelerini etkili bir biçimde aktarabilme kabiliyeti olarak ifade edilebilir (14,15).

Yapılan araştırmalarla bazı başarılı liderler ve daha az başarılı liderler arasındaki farklar incelenerek, başarıda etkili olan özellikler bulunmaya çalışılmıştır. Fiziksel

görünüş, boy, cinsiyet gibi fiziksel özelliklerin yanı sıra, başarıma isteği, zeka gibi zihinsel özellikleri içeren bir çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunun 1930 ile 1950 yılları arasında olduğu görülmüştür. Çalışmaların sonucunda bazı özelliklerin liderlerin başarısında etkili olduğu görülmüştür, ancak elde edilen bulgunun başka bir çalışmada aynı şekilde ortaya çıkmaması, başarıda etkili olduğu varsayılan özelliklerin genellenebilirliği konusunda bir fayda sağlamamıştır (16). Ayrıca liderlik süreçlerini sadece özellikleri yönüyle incelenmesi nedeniyle özellikler teorisi gerçek hayatta pek de geçerli olamamıştır (15).

Bahsi geçen özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlik özelliklerin bir kişide bulunmasının pek mümkün olmaması veya yine bahsedilen lider özelliklerinden fazlasını bulunduran grup üyelerinin lider olarak ortaya çıkmaması liderlik sürecini açıklama noktasında yeni arayışları ortaya çıkarmıştır. Bu aşamadan sonra liderin özelliklerinden ziyade liderlerin davranışlarını konu alan davranışsal liderlik teorileri gündeme gelmiştir (15).

2.1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorileri, özellikler teorisinin ötesine geçerken fiziksel ve zihinsel özelliklerinin aksine liderlerin tamamen davranışlarına odaklanan yeni bir fikir önerir. Bu teori lider kişinin davranışlarına dayanmaktadır (17).

Bu fikre göre liderlik, liderin yaptığı faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin sonuçlarının grup tarafından beğenilmesi ve kabullenilmesi sonucu meydana gelir ve sürekli olarak devam eder. Davranışsal liderlik modelinin ana fikri, liderleri etkin ve başarılı yapan faktörün liderlerin özelliklerinden ziyade liderlik yaparken gösterdiği tutumdur (3,18).

Davranış modellerinde, başarılı olan ve olmayan liderlerin faaliyetleri arasındaki farkı inceler. Yani liderlerin iletişim şekilleri, amaçları belirleme şekilleri, astlarına yetki verme durumları, kontrol ve planlama şekilleri gibi faaliyetlerin etkinliğini belirlemede kullanılır. Davranışsal teorileri özellikler teorilerinden ayıran en önemli fark; öğrenilebilir olmaları ve gözlenebilir olmalarıdır. Davranış teorileri daha etkin bir lider olunması için öğrenilebilmektedir (18).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesinde 1940-1950 yılları arasında, pek çok askeri ve sivil yöneticiye yapılan ‘‘Lider Davranışlarını Tanımlama Soru Karnesi (Questionnaire)’’ isimli araçla liderlik davranışları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma davranışsal liderlik modelinin oluşumunda kullanılan en kapsamlı çalışmalardan birisidir (4,19).

İki önemli bağımsız değişkenin liderlik davranışlarını tanımlamada önemli bir rolü olduğu bu çalışma sonucunda belirlenmiştir. Kişiyi dikkate alma (consideration) ve inisiyatif-işe ağırlık verme (initiating structure) bahsi geçen iki değişkendir (4,20).

Kişiyi dikkate alma faktörü: Lider, izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görülmektedir. Bu faktör izleyicilerin lidere saygı ve güven duymasını, izleyicilerle arkadaşlık ve dostluk kurması yönündeki davranışları ifade eder. Kısaca lider davranışlarında izleyicilere önem verir (4). Bu tür liderlerin davranışları aşağıdaki gibidir.

- Lider, izleyicinin potansiyelinden daha fazlasını talep etmez.
- Lider, izleyicilerine takdirini ifade eder, gerekirse ödüllendirir.
- Lidere kolaylıkla ulaşılabilir, izleyicilerin şahsi sorunları ile ilgilenir.
- Lider ile izleyici arasında etkili, saygı ve güvene dayalı bir ilişki söz konusudur (18,21).

Liderlerin kişiyi dikkate alan özellikteki davranışları arttıkça, personel devamsızlığı ile personel devir hızının azaldığı görülmektedir (18).

İnisiyatif- İşe Ağırlık Verme: Liderin gerçekleştirilmesi hedeflenen amaç ile ilgili işin vaktinde tamamlanması için, izleyicileri organize etme, amaç belirleme, işin gerçekleştirme sürelerini belirleme, iletişim araçlarını belirleme ve gerekli talimatları verme gibi davranışlarını ifade etmektedir. Burada lider davranışlarıyla iş ve işin bitirilmesine verdiği önemi göstermektedir (4). Bu tarz davranış gösteren liderlerin özellikleri aşağıdaki gibidir.

- Lider, izleyici tarafından yapılacak işleri planlar ve koordinasyonu sağlar.
- Lider, izleyicilerinin görevlerini belirler. Görevlerin nasıl yerine getirilmesi gerektiği konusunda izleyicileri bilgilendirir.

- İşin gerektirdiği usulleri belirler. İşlerin usulüne uygun yapılması hususunda izleyicileri cesaretlendirir.
- Lider izleyicileri harekete geçirir, iş ile ilgili tüm karar süreçlerine katılır (18,21).

Liderlin işe ağırlık veren davranışları arttıkça, izleyicilerin performansı da artmaktadır ve dolayısıyla da liderin başarısı da artmaktadır (18,21).

Michigan Üniversitesi'nin Lider Kavramı Üzerine Araştırmaları

1947 yılları civarında Rensis Likert yönetiminde bir dizi araştırma gerçekleştirilmiştir. Michigan Üniversitesinde yapılan bu çalışmalar Ohio State Üniversitesindekine benzer özellik göstermektedir. Verimlilik, personel devir hızı, iş tatmini, şikayetler, maliyet, motivasyon ve devamlılık çalışmanın kriterlerini oluşturmaktadır (4,18)

Çeşitli endüstri dallarının çeşitli kademelerinde çalışan personeller üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda tıpkı Ohio State çalışmalarında olduğu gibi işe dönük ve kişiye yönelik lider olmak üzere iki tip liderden bahsedilmiştir (22). Michigan Üniversitesi çalışmaları lider davranışlarının, bireye yönelik bir uçtan ve üretime yönelik diğer uca varana dek yayılan bir süreç olduğunu ifade etmesi yönüyle Ohio State çalışmalarından ayrılır (23).

İşe yönelik lider, izleyicilerin önceden belirlenmiş olan yöntem ve ilkelere uygun olarak çalışıp çalışmadığını yakından kontrol eder. Mevkiini ve cezalandırmayı kullanarak resmi otoritesini sağlar. Kişiye yönelik lider ise izleyicileri tatmin edecek iş koşullarının oluşturulmasını sağlar. Yeki devrini esas alır. İzleyicilerin ilerlemeleri ve kişisel gelişimleri ile yakından ilgilenir (18).

Bu çalışmada sonuç olarak kişiye yönelik liderin daha etkin olduğu kanaatine varılmıştır. Ayrıca cinsiyet ile liderlik davranışına bakıldığında erkek cinsiyetin daha çok işe yönelik liderlik gösterirken, kadın cinsiyetin kişiye yönelik liderlik gösterdiği görülmüştür (11,18). Bu teori de gerek metodolojisinin geçerliliği, gerek kullanılan kavramların basitleştirilmesi ve genellemelere gidilmesi yönüyle birtakım eleştirilere maruz kalmıştır (24).

Blake ve Mouton Tarafından Geliştirilen Yönetim Tarzı Matriksi

Yönetim tarzı matriksi olarak da bilinen bu yaklaşım Blake ve Mouton (1964) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek liderlik davranışlarını üretime ve kişiler arası ilişkilere yönelim olma şeklinde ikiye ayırmıştır (18,25). Bir liderden öncelikle üretim ya da insana yönelme hususunda bir seçim yapması istenir. İnsana yönelik lider grubun motive bir şekilde çalışması için tüm koşulları sağlar ve işin beşeri boyutuyla ilgilenir. Üretime yönelik lider ise çıktıdaki ürünün kalitesi ve üretim süreciyle ilgilenir. Ancak bu görüşe göre bunlar tamamen zıt kavramalar değildir ve tam aksine üretime ve insana eşit oranda yönelen yöneticiler, iyi yöneticilerdir (26).

Bu matriks yöneticinin üretime ve insana ne kadar mesafede olduğunu göstermektedir (26). Model en düşük 1 en yüksek 9 puanla derecelendirilmiştir. Ayrıca 5 farklı Liderlik tipini tanımlamıştır (27).

İktidarsız yönetim (1;1); bu tarz yönetimde yöneticiler hem üretim hem de insan açısından endişesizdirler. Yöneticiler işe girişkenlikten kaçınarak sorunlardan korunurlar. Yöneticinin temel kaygısı hiçbir hatadan sorumlu tutulmamaktır. Ayrıca astlar da işlerine karşı ilgisizdir. Yüksek seviyelerde üretim görülmesi beklenmez (26,27)

Kasaba yöneticiliği (1;9); Bu tarzı kullanan yöneticiler, çalışanların güvenliğine ve rahatına çok önem verirler. Çalışanlar arasında huzur varsa bu üretim performansını arttırabilir. Ortaya çıkan ortam genellikle arkadaş canlısıdır. Çalışanların mutlu olması örgüt amaçlarının önünde gelir. Bu yönetim şeklinde heyecanlar ve duygu ön plandadır (26,27).

Kurnaz yöneticilik (5;5); Bir taraftan üretimin aksamaması için şirket kurallarına uyulurken bir taraftan çalışanların iş motivasyonu ve tatminine de önem verilir. Bu yönetim şekli bir tür ara liderlik gibidir. Böyle bir lider uzlaşmacı bir özellik gösterir (27).

Görev yöneticiliği (9;1); Bu yönetim tarzında çalışmaların istekleri önemsizdir, çalışanlar bir makine gibi görülür. Yöneticiler çalışanlara para sağlar, çalışanlarda

karşılığında performans sergiler. Emiler ayrıntılı ve açık bir şekilde verilir. Bu yönetim tarzı yöneticiler çalışanlara kurallar yoluyla baskı yapar (26,27).

Ekip yönetimi (9;9); Bu tarzda, hem insanlara hem de üretime büyük önem verilmektedir. Önemli olan çalışanlara çalışmanın hedeflerini anlatabilmek ve vizyondaki paylarını çalışanlara yansıtabilmektir. İletişim, ast ve üst arasında açık ve samimidir. Bu yöntem büyük ölçüde çalışanların kendini organizasyonun bir parçası olarak hissetmesine dayanır. Lider ekibi ekip hedeflerine ulaşmaya teşvik ederler (26,27).

Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Douglas Mc Gregor tarafından geliştirilen bu teoriye göre, yöneticilerin insan davranışları üzerindeki varsayımları, yöneticilerin göstereceği davranışı etkileyeceğini ifade etmektedir (18). Çalışanlar X-Y Teorilerine göre iki grupta kategorize edilmiştir. X teorisinde çalışanların daha çok negatif özelliklerinden bahsedilirken, Y teorisinde pozitif yönler ön plandadır. Yöneticiler çalışanların işten hoşlanmadığını düşünüyorsa daha otoriter bir yönetim tarzına doğru eğilim gösterecek, çalışanların işi ile gurur duyduğunu varsayarsa daha katılımcı bir yönetim eğilimi gösterecektir (28,29).

X teorisine göre; çalışanlar doğası gereği tembelidir. Eğer yapabiliyorsa yapacağı işten kaçmaya çalışır ve yaptığı işten hoşlanmaz. Örgütsel amaçlara karşı ilgisizdir. Bunların sonucunda ise yönetim çalışanların çeşitli denetim sistemleri ile denetlenmesi gerektiğine inanır. Yöneticiler tehdit eder ve daima çalışanlardan patronun kim olduğunu bilmelerini isterler (18,29).

Y teorisine göre; kişi doğuştan tembel değildir. Çalışanların örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmada özyönetim ve öz denetim uygulayacaklarını varsayar. Kurumun sorumluluklarına bağlı olduğuna inanır. Çalışan için iş, dinlenme ve oyun kadar doğaldır. Bu yaklaşımların sonucu olarak yöneticiler katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzı gösterir. Bu noktada yöneticinin yapması gereken, çalışanların sahip olduğu enerjiyi kurumun hedefleri doğrultusunda harcamasını sağlamak ve uygun ortamları oluşturarak kişinin kendini geliştirmesine olanak sağlamaktır (18,29).

Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert tarafından geliştirilen bu model Michigan Üniversitesi Çalışmalarının devamı olarak görülür ve yöneticilerin davranışları dört farklı grupta toplanmıştır. "Sistem-4" modeli olarak adlandırılır. Her grup belirli davranışları ve varsayımları içerir (4).

Sistem 1- İstismarcı Otoriter: Astlar ile üstler arasında ilişkiler azdır. İletişim yukarıdan aşağı ve tek yönlü olarak ilerler. Astlar ve üstler arasında güvensizlik durumu hâkimdir. Astlar tehdit ve ceza ile çalıştırılır. Kararların büyük bir kısmı örgütün üst kademelerinde alınır. Örgütsel karar almada astlara söz hakkı tanınmaz (30,31).

Sistem 2- Yardımsever Otoriter: Hala hiyerarşik bir yönetim tarzı benimsenmiş olsa da astlara bir miktar güven duyulmaktadır. Bazen astlara fikir danışılabilir. Kontrol hala üst kademe yönetimin elinde olmasına rağmen bazen sınırlı da olsa kontrol faaliyetleri alt kademelere devredilebilir. İletişim yukardan aşağıya doğrudur. Bazen üstlerin duymak istedikleri haber ve bilginin aktarılması koşulu ile aşağıdan yukarıya iletişim gerçekleşebilir (4,30,31)

Sistem 3- Danışmacı Yönetim: Yönetim astlara tamamen olmasa da kısmen güvenir. Motivasyon aracı olarak ödüller verilir nadiren ceza uygulanır. Önemli kararlar üst yönetim tarafından alınmasına rağmen astların da katılımı oldukça yüksektir. İletişim ve haberleşme çift yönlü olarak işler (30,31).

Sistem 4-Katılımcı Yönetim: Yönetimde astlar ile üstler arasında tam bir güven bağı vardır. İletişim yalnızca yukarıdan aşağıya olmayıp, aşağıdan yukarıya ve yanlara doğru da işlemektedir. Karar verme yetisi bütün örgüte geniş biçimde dağıtılmıştır. Astlara da daima fikirleri danışılır (4,31).

Likert'in araştırmaları Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetim altında olanların verimliliğinin yüksek gruplar olduğunu, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim altında olan grupların verimliliğinin düşük gruplar olduğunu göstermiştir. Ancak Sistem 4 tipi yönetimin daima geçerli, her yerde uygulanabilir ve en etkin yönetim tarzı sayılması eleştirilere konu olmuştur. (4).

2.1.2.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi

İnsanlar ve çevre koşullarının sürekli değişmesi ve farklılaşması sebebiyle her yerde ve her zaman daima geçerli bir liderlik tarzı veya liderlik davranışının mümkün olamayacağı görüşü sonucu sosyal bilimciler tarafından “Durumsallık Teorisi” geliştirilmiştir (11). Bu teorinin gelişiminde modern yönetim tarzlarından olan durumsal yönetim yaklaşımı model olmuştur. Liderlik kavramı yüzeysel bir model olmaktan çıkıp, soyut düşünülebilen bir kavram haline gelmiştir (32).

Bu yaklaşıma göre; liderin sadece kendisinde bulunan davranışsal ve kişisel özelliklerle izleyicilerin faaliyetlerine yön verebilecek güce sahip olmamasının mümkün olamayacağı, bunların dışında iç ve dış çevre koşullarına da uyum katıyetiyle birlikte ancak etkili bir lider olabileceği görüşü ortaya çıkmıştır. (33).

Liderin etkinliğini belirleyen bazı faktörler vardır ve bu faktörler aşağıdaki gibidir (4,33);

- Gerçekleştirilmek istenen hedefin niteliği
- İzleyicilerin yetenekleri ve bekleyişleri
- Liderliğin oluşturduğu örgütün özellikleri
- İzleyici ve liderin geçmiş tecrübeleri

Bu yaklaşım; görev ya da kişiye yönelik liderliğin her koşul ve her durumda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda kişiye yönelik liderlik tarzının etkili olabileceği gibi, bazı durumlarda ise göreve yönelik liderlik tarzının etkili olabileceğini ifade eder. Durumsallık yaklaşımında en doğru olan liderlik davranışı durumlara ve koşullara göre değişir (34).

Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Bu modelin ortaya sunduğu görüşe göre; başarılı liderliğin şartı; uygun olan liderlik tarzının uygun olan durumla eşleştirilmesi sonucu ortaya çıkar. Başka bir ifade ile uygun ve doğru durumlarda kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzları başarılı ve etkin olabilir (18). Fred Fiedler durumsal yaklaşımların öncüsü kabul edilir (23).

Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli bir liderin etkin olabilmesini sağlayacak üç kritik durumsal değişkenden bahseder (26,35). Bunlar;

- Lider ve izleyenler arasındaki ilişkiler
- Başarılacak işin niteliği
- Liderin mevki gücü

Lider ve izleyenler arasındaki ilişkiler; lidere güven ve bağlılık duyup duyulmadığını, liderin grup üyeleri tarafından sevilip sevilmediğini ortaya çıkaran bir değişkendir. Yani lider grubu etkileyebiliyorsa elverişli durum, tam tersi etkileyemiyorsa elverişsiz durum ortaya çıkarmaktadır. Bu değişken liderin grup üyeleri tarafından kabul görmesi ile ilişkilidir (4,26). Sevilen ve saygı duyulan lider resmi güce ihtiyaç duymaz ve kendi grubuyla uyum elde edebilir (35).

Başarılacak işin niteliği; yapılacak iş ile ilgili daha önceden belirlenmiş yol veya yöntemlerin bulunup bulunmadığı ile ilgilidir. Her zaman rutin olarak yapılan işler genellikle açık hedeflere sahip olup, işin yapılma yöntemi grup üyeleri tarafından biliniyor olur. Ancak eğer bir işle ilk defa karşılaşılıyor ise iş planlanmamış ve karmaşıktır ve lider için olumsuz bir ortam yaratabilir (18,26).

Liderin mevki gücü; liderin cezalandırma, ödüllendirme, terfi ettirme, işe son verme, yaptırım uygulama gibi sahip olduğu yetkilerin derecelerini ifade eder. Belirli bir grup içinde bulunan liderin bu tarz yetkileri az ya da fazla olabilir. Bu yetkilerin fazla olması lider için olumlu bir durumu ifade ederken az olması lider için olumsuz ve elverişsiz bir durumu ifade eder (4,18,35).

Bu model durumsallık değişkenlerinin değerlendirmesi zor ve karmaşık olması, astların ya da liderlerin değişen teknik becerilerine dikkat edilmemesi ve astların özelliklerine çok az alaka göstermesi nedeniyle eleştirilere maruz kalmıştır (4,18).

Yol-Amaç Teorisi

Yol amaç teorisi Robert J. House önderliğinde ortaya atılmıştır. Temelde Vroom tarafından oluşturulan Beklenti Teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre birey temelde bir ihtiyacını gidermek için, bu ihtiyacını giderme olasılığı en yüksek olan davranışı sergileyecek ve o yolda ilerleyecektir (26).

Burada yönetilecek astların davranışlarının iki konuya bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar (3);

- Yapacağı işin kendisini bir sonuca ulaştırma olasılığı (bekleyiş)
- Ulaşılabilecek sonuca kişinin verdiği değer (valens)

Çalışmacılar yaptıkları araştırmalar sonucunda liderlerin örgütte iki önemli fonksiyona sahip olduklarını ileri sürdüler. Bunlar(3,4);

- Liderlerin astların bekleyişlerini etkileme derecesi (yol)
- Liderlerin astların valensini etkileme derecesi (amaç)

Bu modele göre dört adet liderlik tarzından bahsedilmiştir. Başarıya yönelik lider, amaçlara ulaşmada astlarından en yüksek performansla çalışmayı bekler ve bunu yerine getirirken ödül gücünü kullanır, mücadele eder. Ödüle nasıl ulaşacaklarını anlatır. Otoriter lider, astlardan neler beklediğini ve görevlerini nasıl icra edeceklerini belirtir. Katılımcı liderlik, bir karar almadan önce astlarına danışır. Daima onların fikirlerini alır ve kararlara katılımlarını sağlar. Destekleyici liderlik, astlarına cana yakın ve dostça davranarak onların psikolojik açıdan iyi olmalarına kıymet veren tarzıdır (18).

Birçok araştırmaya göre kuramın iş yerindeki yeterince değişkeni ele almaması ve orijinal haliyle çok basit kalması sebebiyle eleştirilere maruz kalmıştır (3).

Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi

Durumsal bir liderlik kuramı olan Hersey ve Blanchard Yaşam Eğrisi, Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenilerek geliştirilmiştir. Burada çalışmacıların dikkat çekmek istediği nota izleyicilerin olgunluk seviyeleri ile durumsallık değişkenidir. Eğer astlar az yetenekli, eğitim seviyeleri düşük veya özgüvenleri zayıfsa düşük olgunluk seviyesine sahiptir. Aksine astlar yetenekli, eğitim seviyeleri yüksek ya da özgüvenleri yüksek ise olgunluk seviyeleri yüksektir. Ve her iki durumda da liderlerinden görmek istedikleri davranışlar da farklı olacaktır (3,18).

Lider davranışlarını S1, S2, S3, S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk seviyelerini M1, M2, M3, M4 olarak ifade etmiştir (3).

Tarz-1: Lider hedefleri belirler, bu amaçlara ulaşmak için gerekli yol ve yöntemlerin hepsini belirler, en ince detayına kadar asta anlatır. Bu durumda ilişkiden çok göreve vurgu yapılır (26,36).

Tarz-2:Lider astları ile olan davranışlarında son derece samimi ve ılımlıdır. Astların sorumluluk ve görevleri karşısında sadece rehberlik eder (26,36).

Tarz-3:Lider astlarının grup içinde karar alma noktasında daha fazla sorumluluk almasını ister ve aslarını cesaretlendirir (26,36).

Tarz-4: Astlar yetenekli ve görevi yerine getirme konusunda istekli, kendinden emindir. Amaçlar hususunda yönlendirmelerin az olduğu bir modeldir (26,36).

Bu modelde lider davranışlarının en ideal birleşimine karar verebilmek için astların olgunluğunu ve durumunu daima takip etmek zorundadır. Lider astın o andaki seviyesine göre bir tarz belirlerse, tecrübesiz çalışanların da en az tecrübeli çalışanlar kadar verim alınabileceğini savunur. Eğer mevcut liderlik tarzı uygunsa astların yeteneklerini arttırması ve tecrübe kazanması sağlanır (18).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı

Davranışsal liderlik kuramlarından durumsal liderlik kuramlarına geçişte bir köprü görevi yapan William J. Reddin tarafından geliştirilen bir teoridir. Bu teorinin temel dayanağı yönetsel etkililik kavramıdır (37,38)

Yönetsel etkililiğin girdiye değil çıktıya göre değerlendirilmesi gerektiğini söyleyen Reddin, yöneticinin ne yaptığının değil neyi başardığı ya da elde ettiğinin değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur (3,37). Örneğin bir mağaza müdürü birçok müşterisi ile yakın ilişkiler oluşturabilir ancak önemli olan ne kadar satış yapabildiğidir.

Blake ve Mouton'un modelinde insan ilişkilerine ve üretime yönelik lider olmak üzere iki boyuttan bahsedilirken, Reddin buna "etkililik" boyutunu da ekleyerek, liderliğin üç ana boyuttan oluştuğundan bahsetmiştir. Bu nedenle Reddin'in teorisi üç boyutlu olarak ifade edilmektedir (3,38).

Reddin dört temel yönetim tarzından bahsetmiştir. Bunlar; Kopuk yönetim tarzı, ilgili yönetim tarzı, adanmış yönetim tarzı ve bütünleşmiş yönetim tarzıdır. Bu yönetim

tarzlarına etkililik boyutunu da ekleyerek. Her bir yönetim tarzını etkili ve etkisiz olmak üzere ayrılarak dört yönetim tarzının türevi olan sekiz yönetim tarzından bahsetmiştir (39).

Yetton ve Vroom'un Normatif Liderlik Teorisi

Durumsal yaklaşıma en son katkı Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilip, Author Jago'nun gözden geçirdiği bu modeldir. Bu teori liderlik davranışlarını ve karar almaya katılımı ilişkilendirmektedir.(17,18).

Bu modelde beş çeşit davranış ve sekiz adet durumsallık sorusu tanımlanmıştır. Karar alma noktasında katılım düzeylerini belirlemek için bir dizi sıralı kuraldan bahsedilmektedir. Tanımlanan davranışlar aşağıdadır (18,40,41).

Otokratik-1 (A1): Lider sahip olduğu bilgiler doğrultusunda problemi kendisi, astlarına danışmadan çözer.

Otokratik-2 (A2): Astlardan aldığı bilgiler doğrultusunda problemi kendisi çözer.

Danışmacı -1 (C1): Lider astlarına probleminden bahseder ve astların teker teker önerilerini ve fikirlerini alır. Lider son kararı verir.

Danışmacı-2 (C2): Lider problemi astları ile grup olarak paylaşır. Ortak öneri ve fikirler alınır. Lider son kararı kendisi verir.

Grupçu-2 (G2): Lider problemi astları ile grup olarak paylaşır. Lider problemin çözümü noktasında bir başkan gibi davranır. Çözüm kararı grup ile uzlaşarak alınır.

Sonuç olarak burada liderlik tarzını etkileyen en önemli unsur, liderin karar verme süreçlerine astların katılımına ne ölçüde izin verdiğidir. Tıpkı önceki kuramlarda olduğu gibi, bu modelde de en iyi liderlikten bahsetmemiştir. Her stil farklı durumlarda zayıflıklara ve üstünlüklere sahiptir (41).

2.1.3. Günümüzde Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları

Liderlerin davranışları ve bu davranışların izleyicileri üzerindeki etkisi örgüt açısından kritik öneme sahiptir. Liderler değişen dünya düzeni, sosyokültürel

değişimler, yaşanan teknolojik gelişmeler nedeniyle değişimi fark edip daima ayak uydurabilmelidirler. Bu noktada dikkatli olunması gereken konu değişen ihtiyaçlar ve koşullarda hep aynı çözümün geçerli olmayışıdır. Talepler ve ihtiyaçlar değiştikçe, arttıkça bunları karşılayan liderlik tarzı skalasında da çeşitlilik olması gerekmektedir. (2, 12,15,21). Uygun bir liderlik tarzını benimsemiş lider, hem kişisel hedeflere hem de örgüt hedeflerine ulaşmayı sağlar (42).

Literatür incelendiğinde başka liderlik tarzlarından da bahsediyor olunmasına rağmen en çok bilinenlerinin serbest bırakıcı, otokratik, demokratik, dönüştürücü, karizmatik, etkileşimci, dönüştürücü liderlik olduğu görülmektedir.

2.1.3.1. Serbesti Bırakıcı (Laissez- Faire) Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik, liderin astlarıyla etkileşimde bulunmadığı ve liderliğin olmadığı bir yaklaşımdır. Fransızca bir kelime olan “Laissez Faire”, “ellerini çekmek, serbest bırakmak” anlamlarına gelmektedir (41).

Tam serbest tanıyan liderler, astların kendi hallerine bırakan, yönetim yetkisine neredeyse hiç gereklilik duyulamayan, her astın kendisine verilen imkanlar dâhilinde hedef, program ve planlarını yapmalarına fırsat tanıyan davranış gösterirler. Astlar burada kendilerini en iyi şekilde yetiştirip, sorunlara en iyi çözümü bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli hallerde astlardan bir kimse istediği kişilerle bir grup oluşturup, yeni fikirler oluşturmakta, kendisi için en doğru olduğuna inandığı kararı almaktadır. Tam serbesti tanıyan liderler, yetkilerine sahip çıkmamakta ve yetkiyi kullanma haklarının neredeyse tamamını astlara bırakmışlardır. Burada liderlerin asıl görevi kaynak temin etmektir. Lider ancak astlar tarafından kendisine bir şey sorulduğunda görür bildirir, ancak bu görüş astları bağlayıcı nitelikte değildir (3,15,39,43).

Tam serbest bırakıcı lider astların kendi amaçlarını oluşturması ve astların kendi kararlarını kendilerinin almasını esas alır. Liderin kendi rolünü diğer astların rolü ile eşit olarak görür. Lider örgüt üzerinde herhangi bir kontrol mekanizması oluşturmaz, böylece astlar karar alma ve ne yapacakları hususunda tamamen serbest olurlar. Lider grubun performansı ile alakalı ya da o anki aşama ile ilgili bilgi sağlayabilir (20,26).

Bu stili benimsemiş olan liderler, astların faaliyetlerine müdahale etmeden yönetim işini sürdürürler. Astlar iş yapma usullerine de karışmayan tam bir serbestlik içinde özgürlük sağlayan lider vardır. Dolayısıyla astların performansları gözetim altın alınmaz ve sonuçlara odaklanılmayan bir çalışma ortamı vardır. Sorumsuz bir lider profili çiziliyor gibi görünsede, kendi kendini yönetebilen, gelişimini kendisi sağlayabilen ve kendi öz değerlendirmesini kendisi yapabilen bir ast örgüte yüksek düzeyde verim sağlayabilir (33).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının bazı yararları vardır. Amaç, plan ve politikalar noktasında astlara verilen otonomi her bir astın bireysel yaratıcılığını ve bireysel eğilimlerini harekete geçirir. Bu liderlik tarzı bilim insanlarının çalışmalarında, mesleki uzmanlık hallerinde, kurumların araştırma geliştirme departmanlarında çalışan, yüksek tecrübe, bilgi ve uzmanlığa sahip, sorumluluklarını yerine getirmekten kaçınmayan, yaratıcı ekiplerde bu liderlik tarzı uygulanabilir. Aksine sorumluluk duygusu olmayan, iş bölümü yapamayan, kültürel seviyesi düşük astların bulunduğu örgütlerde bu liderlik tarzı işe yaramayacaktır. Tam serbest tanıyan liderlikte otorite neredeyse yoktur. Ve grubu belli bir amaç etrafında toplamak ve belirli hedeflere yöneltmek oldukça zordur (3,41).

Bu liderlik tarzının bazı sakıncaları vardır. Grup içinde herkesin istediği amaca yönelmesine, hatta birbirlerine karşıt amaçlara yönelmesine ve grup içinde anarşinin çıkmasına sebep olabilir. Bireysel başarılarından ziyade grup başarıları önemli ölçüde azalabilir. Son olarak da iş yapmaktan kaçınma yollarını arayan, tembel astlar kargaşa ve anarşiyi arttırabilir, örgüt kaynaklarını bireysel çıkarları için kullanabilir, grubu bölme ve parçalama çabaları çoğalabilir (3).

2.1.3.2. Otokratik Lider

Otokratik liderlik tipini benimseyen liderler çoğunlukla geleneksel bir yapıya sahiptirler. Geçmişten günümüze kadar gündelik hayatta süregelen en sık karşılaşılabileceğimiz liderlik tipidir. Nasıl ataerkil yaşam süren ailelerde baba son sözü söyleyen ve her şeyin hâkimi ise otokratik liderler de astların ya da örgütün herhangi bir noktasında kararların alınmasında son noktayı koyan kişidir (2,3,42)

Eski olmasının aksine sık sık karşılaşılabileceğimiz bir liderlik tarzı olan otokratik liderlik konsantre gücü ifade eder. Bu tip liderlerin faaliyet gösterebilmesi için güç yapısı gereklidir. Karar verme mekanizmasına bakıldığında genel olarak astlardan gelen bir girdinin olmadığı gösterilmiştir. Burada lider son karar verme noktasıdır ancak dışarıdan uzman kişilerin görüşlerini duymuş ve astların neler isteyebileceğini düşünmüş olabilir. Otokratik liderlerin tarihsel sürecine bakıldığında kontrolün sürdürülmesinin elzem olduğu ve karar verme mekanizmalarının hızlı olması gerektiği hallerde ortaya çıktığı görülmüştür. Bu nedenle örgütün başarısını sağlamak için otokratik liderliğe başvurmaları şaşırtıcı olmamıştır (42,44).

Otokratik liderler esas olarak astları yönetimin dışında tutar. Vizyonun ve örgüt amaçlarının belirlenmesinde astlara hiç söz hakkı tanımaz. Astlar tamamen aldıkları emirleri uygulamakla yükümlüdürler. Yönetim ve karar alma yetkisi tamamen lidere aittir. Kısa dönemde etkili olabilsede uzun dönemde astların iş tatmini, yaratıcılık ve motivasyonları azalacağından etkili olamayacaktır (42,43,45).

Otokratik liderlerin özellikleri aşağıdaki gibidir (39,46).

- Tüm politikaları lider belirler, tüm kuralları lider koyar ve önerileri hoş karşılamaz.
- İşler yolunda gitmeyince sık sık cezalandırır ve tehdit eder.
- Görevini iyi yapan astları açıkça övmez.
- Görev/üretim odaklıdır.
- Astlara sempati duymaz.

Otokratik liderle yönetilen örgütlerin bazı özellikleri aşağıdaki gibidir (44).

- Astlar tarafından gelen girdi sınırlıdır ya da girdi yoktur.
- Tüm kararları lider tek başına alır.
- Grubun önemli karar ve görevlere katılımı az ya da hiç yoktur.
- Grubun hedeflere ulaşmak için kullanacağı yöntem, süreç ve kurallardan lider sorumludur.

Otokratik liderlik tarzının faydalı olduğu konular incelendiğinde, bürokratik toplumlardaki grupların bekleyişlerine uygun olduğu görülür. Eğer bu toplum büyüğe

karşı kararın ondan gelme alışkanlığına sahipse ve bu kişiye aşırı saygı duyuyorsa grup liderleri tarafından tam yetki kullanmasını bekleyecek ancak ondan gelen emir ve kararlar toplumu tatmin edecek, güvende hissettirecektir (3,11,45,46,).

Otokratik eğilim gösteren liderler tam yetkili oldukları zaman kendilerini rahat ve etkili hissederler. Bu durumda lider için güdüleyici özellik göstermektedir. Son olarak modelin en kıymeti yararı ise lideri hızlı ve etkin karar almaya yönlendirir. Lider daha fazla işle ilgilenir. Karar alma noktasında zaman kaybı azalır ve karar verme süreci hızlanır (3,11,45,46).

Bu modelin bazı sakıncaları da mevcuttur. Liderin aşırı derecede bencil olması, astların duygu ve inançlarını hiç dikkate almaması bu tarzın en önemli sakıncasıdır. Bu durum psikolojik tatminsizliğe yol açmakla birlikte astların çalışma arzusunu olumsuz yönde etkiler. Program, plan ve yöntemler üzerinde liderler dışında hiç kimsenin söz sahibi olamaması astların yaratıcılığını azaltır. Fikir ve görüşlerini dile getiremeyen astlar en sonunda hiç yaratıcı olamazlar (3,11,26,45,46).

2.1.3.3. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokratik-katılımcı liderler yönetim yetkisini astları ile paylaşma eğilimindedirler. Bu sebepten ötürü lider, plan, politikaların amaçların belirlenmesinde, iş emirlerine uyulmasında, iş bölümü yapılmasında astlarının fikir ve görüşlerini alır. Liderlik davranışını bu doğrultuda belirler. Lider astlarına öncülük ve rehberlik etmekte, organizasyon içinde astların karar alma süreçlerine katılımını sağlamak ve teşvik etmektedir. Kriz anları dışında örgüt hedeflerini grup amaçlarına göre yönlendirir. Astlar kendi inisiyatiflerinin sorumluluklarını ve risklerini alır. Böylece kararlar daha sağlıklıdır. Astlara karşı naziktir ve cezadan ziyade ödüllendirme sistemini kullanır (3,15,42,43,46).

Otokratik-katılımcı liderler astları kontrol etme istemlerini daha az kullanırlar. Astların iç unsurlar tarafından motive olduklarına inanırlar bundan dolayı başarılı olduklarını gördükleri işlerde liderler takdir etme eğilimindedir. Lider astların örgüt kararlarına katılmalarına izin verir. Lider ve grup sosyal bir birim olarak hareket eder. Lider astların çalışmalarını etkileyen olumlu ve olumsuz şeylerden haberdardır. Bu astların önerilerini ve fikirlerini destekleyen bir durumdur. Çoğunlukla lider denetim

görevini grup içindeki güçlerden faydalanarak icra eder. Liderler hak, hukuk, adalet ilkelerini ön planda tutar. Haksızlığa karşı mücadele eder. Çalışanlarda insan ilişkilerine ve verimliklerine kıymet verir. Lider, demokratik yönetimde bir rehberdir. Bu tarzdaki lider, grup çalışmasını denetleyen ve koordine eden, takım ruhunu geliştiren ve grubun merkezinde yer alan kişidir (11,15,47).

Demokratik liderler uzmanlık gücünü kullanarak astlarını etkilerler. Bu liderlik tarzında amaçlara ulaşmak konusunda astların cesaretlendirildiği, eleştiri ve övgülerin de belli standartlara uygun olarak yapıldığı görülür. Astların da kararlara katılım sağlayabilmek ve sorumluluk alabilmek için donanımlı ve kendilerini iyi yetiştirmiş olmaları gerekmektedir. Ayrıca yine astların iyi bir dinleme becerisine sahip olmaları ve değişik amaç ve inançları olan insanlarla uyum sağlama becerisine sahip olmaları gerekmektedir (2,15,20).

Demokratik-katılımcı liderlikte iletim kanalları daima açıktır. Fikirler sadece astlar arasında ortaya atılmaz. Hem astlar kendi aralarında hem de beyin fırtınası yapan bir grup fikirlerini açıkça lidere beyan edebilir. İhtiyaç duyulması halinde astlar yönetimle iletişime geçebilir. Tüm bunlar grup ile lider arasındaki iletişim bağına güçlendirmekle birlikte değer gördüğü duygusunu hissetmesiyle birlikte astların motivasyonunu ve tatmin duygusunu artırır (2,3,26).

Demokratik-katılımcı liderlerin özelliklerine maddeler halinde bakacak olursak (39);

- Bir taraftan lider olarak mesafesini korurken bir taraftan, grup üyeleri ile arkadaş canlısıdır.
- Astları / grup üyelerini karar alma ve kurallar koyma sürecine dâhil eder.
- Grup üyelerinin öneri ve fikirlerini memnuniyetle karşılar.
- Grup üyelerinin birlikte iş yapacağı kişileri seçmelerine izin verir.
- Görevini uygun bir şekilde yerine getiren astları över.
- Daima istişare ile yönetir.

Bu tarz liderliğin olumlu yönlerini değerlendirecek olursak, astlar da en az lider kadar plan, politika, karar ve amaçlara katılıyor olacağından öneriler üretmeye çalışmaları daha sağlıklı karar vermeyi sağlamaktadır. İnanç, arzu ve fikirlerine değer

verildiğini gören astalar, motivasyonları ve iş görme arzuları olumlu biçimde etkilenir. Kişilerde psikolojik olarak bir tatmin duygusu oluşur (3,11,45).

Demokratik-katılımcı liderliğin bazı sakıncalı yönleri de mevcuttur. Bunlardan en önemlisi karar alma noktasında zaman kayıplarına yol açmasıdır. Acil bir durumda hızlıca karar almak gerektiğinde bu tarz liderlik başarısız olmaktadır. Yine bir diğer olumsuz yön grup ne kadar büyük ise karar alma maliyetleri de o kadar artmaktadır. Bazen uzmanı olamadığı bir konuda asta fikir danışılması astı zor bir durumda stres altında bırakabilmekte ve bazen de konu ile ilgili yanlış fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açmaktadır. Bu da kararların etkinliğini kaybetmesine yol açmakta ve hatta bazen grup üyelerinin karar alamaz hale gelmelerine sebep olmaktadır (3, 45).

2.1.3.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik günümüz şartlarının bir getirisi olarak, geleceğin örgütlerini oluşturabilmek için ve mevcut örgütleri ayakta tutabilmek için bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. İzleyicileri ödüllendirerek onların daha fazla çaba göstermelerini sağlamaktan ziyade, astları bir vizyon etrafında toplayarak ve astlara görevleri önemsetilerek harekete geçirilmesi daha çok önem kazanmıştır. Dönüşümcü liderler astların tüm beceri ve yeteneklerini ortaya çıkararak, yüksek motivasyonlu, kendine güvenen daha üretken hale getirirler. Dönüşümcü liderin görevi; örgütsel amaçlara adanmış astlar yaratmak, astların yapacağı görevin ehemmiyetinin farkında olmalarını sağlamak ve örgütü bu yönde değiştirmektir. Örgütte devrim yaratan, örgütün havasını değiştiren liderlere dönüşümcü lider denir. Dönüşümcü lider; astların inançlarını, değer yargılarını, ihtiyaçlarını değiştiren kişidir (3,4,15,23,38).

1978 yılında bir siyaset bilimci olan Burns'ün liderlik kitabında etkileşimci ve dönüşümcü lider olmak üzere iki farklı kavramdan bahsedilmiştir. Daha sonraları Burns'ün ortaya attığı bu kavramlar, örgüt yönetimine Bass tarafından uyarlanmıştır. Bass'ın ifadesine göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik astları farklı biçimde etkilemeye dayalı iki farklı tarzdır (18,23,38). Günümüz şartlarında örgütlerin sürekli değişiyor olması, örgütlerin kurumsallaşması nedeniyle dönüşümcü liderlere ihtiyaç artmaktadır. Dönüşümcü liderler astları etkileyebilmek için ayrıca çaba gösterirler. Bu

da dönüşümcü liderlerin başarılı ve başarısız olması hususunda önemli bir fark yaratır (18,21,33).

Dönüşümcü bir liderin sahip olması gereken en önemli özellik vizyon sahibi olmasıdır. Vizyon; çalışanları heyecanlandırır ve örgütsel hayatı anlamlı hale getirir. Bu tarz bir lider örgüt vizyonuna ulaşabilmek için gerekli planları oluşturabilmeli ve hedefler için uygun yolları tanımlayabilmelidir. Dönüşümcü bir lider, astlara örnek olur, astların örgüt vizyonuna kendilerini adanma düzeyini yükseltir ve astların amaçlara ulaşma hususunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Tüm bunlar ancak vizyon sahibi olan bir liderin, bu vizyonu astlara benimsetebilmesi sonucu mümkün olabilir. Bu noktada lider diğer bir ifadeyle örgüt hayallerini gerçek yapacak kişidir (18,21,42).

Dönüşümcü liderliğin bazı karakteristik özellikleri aşağıdaki gibidir (3,48).

- Ortak bir vizyon yaratma
- Astların ihtiyaçlarına özel ilgi duyma, ilişkiler geliştirme
- Güçlü ve aynı zamanda paylaşılan bir örgüt kültürü yapma
- Astlar kendini geliştirme ve öğrenme fırsatları sunma
- Hizmete adanmışlık, tutku ve kurallar
- Astlara güven, gurur ve saygı aşılayarak hedeflere ulaşma

Değişime yönelik olan bu liderlik modeli, dinamik ve istikrarsız çevrelerde, karmaşık yapıya sahip olan işlerde, kriz durumlarında ön plana çıkmaktadır. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında gerek örgüt kültürü gerek ise toplum kültürü de oldukça önemlidir. Bazı kültürlerde dönüşümcü liderlik daha etkin ve kolay bir biçimde ortaya çıkar. Lider ile izleyiciler arasında karşılıklı sorumluluk vardır. Yine bu kültürlerde liderin izleyicileriyle ilgilenmeleri konusunda da ahlaki olarak da sorumludur. Astlar liderlere bağlılık gösterirler ve itaat ederler. Kolektif kültürlerde dönüşümcü liderlik daha kolay ortaya çıkabiliyor olmasına rağmen kültürün içinde bulunduğu zaman da oldukça önemlidir. Örgütün gerileme ve kuruluş dönemlerinde dönüşümcü bir lidere daha fazla ihtiyaç vardır (15,18,21,33).

Bir organizasyonda, izleyicilerin davranışlarında dönüşüm sağlayabilen dört adet liderlik davranışından bahsedilmiştir. Bunlar (4,12,38);

İdealleştirilmiş etki; liderin yüksek moral ve etik ilkeler koyarak iş yapması ve bunun sonucunda grup üyelerinden kazandığı saygıya istinaden grup üyelerinin lidere bağlılıklarının arttığı durumdur.

İlham verici motivasyon; liderin değer yargılarına ve amaçlara bağlı olarak ortaya attığı vizyonun astlar tarafından oluşan lideri izleme duygusu, lidere olan güvenin artması ve bir tür liderden ilham almayı sağlayan motivasyon duygusudur.

Entelektüel uyarım; Liderin örgütteki mevcut statükoyu eleştirerek, yenilikçi fikirler ortaya koyup, değişik perspektifler getirerek izleyicilerin entelektüel yönlerine hitap edip onları bu yolda davranmaya ve düşünmeye özendirme durumudur.

Bireysel önem; izleyicilerin gelişmesi için çaba ve ilgi gösterdiği, gerekirse onlara koçluk yaptığı izleyicilerin dönüşmesini sağladığı durumdur.

2.1.3.5. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı hem siyasal bilimlerde hem sosyolojide hem de psikoloji alanında çokça tartışılan bir kavram olmakla birlikte bazen de bir liderin başarısı ya da liderin başarısının temel nedeni olarak da incelenmiştir. Liderlik açısından ilk olarak karışımıza ‘Özellikler Yaklaşımın’nda liderin özelliklerinden bir tanesi olarak çıkmıştır. Karizmatik lider denilince ilk akla ünlü devlet adamları, komutanlar, sporcular, bilim ve sanat insanları gelmektedir. Bu liderlerin hepsini karizmatik yapan yönleri birbirinden farklıdır. Örneğin; J.F. Keneddy karizmatik yapan özellikleri, Winston Churchill’i karizmatik lider yapan özelliklerinden farklıdır. Bu noktada vurgulanmak istenen liderlerin kendilerini izleyenleri etkileyebilmek için karizmatik özelliklerinin çok önemli bir rol oynamasıdır (4,21).

Karizma kelimesi, çekiciliğin göstergesidir. Karizmatik liderler izleyicileri peşlerinden sorgusuz sualsiz bir şekilde sürükleyebilirler (4,15). Karizmatik liderlerin en belirgin özelliklerine bakıldığında özgüvenleri yüksek, insanları etkileyebilme kabiliyetine ve üstün yeteneklere sahip, kriz anlarında radikal çözümler bulabilme, risk alma, inandıkları amaçlar uğruna kendini feda etme, izleyicilerin istek ve arzularına kıymet verme, amaçlara ulaşmak için büyük bedeller ödeyebilme, yeteneklerinin süreklilik arz etmesi geliştirilebilmesi sayılabilir (12,15,21,26,42)

Karizmatik liderlik izleyicileri yeniliğe ve yaratıcılığa davet ettiğinden dolayı motive edici kabul edilir. Bu liderlik tarzında izleyici tamamen lidere bağlıdır ve lider giderse örgüt yönünü kaybeder. Bu anlamda olumsuz bir nokta olarak değerlendirilebilir. Yüksek özgüvenli, karizmatik liderler eylemlerine karşı güçlü bir güven sergiler. Karizmatik liderlerin örgüt vizyonunu sürdürmek için kişisel riskler üstlenmesi, geleceğe olan bu bağlılıkları ve özverileri izleyicilerinde takip isteği uyandırır (38,46).

Liderlik tarzları arasında karizmatik liderliğin önemine daha çok 1980'li yıllardan sonra dikkat çekilmiştir ve gündeme gelmiştir. Bu yıllardan önce yapılan çalışmalarda karizmatik liderlikten daha çok politik, siyasal ve dini lideri kapsayacak şekilde bahsedilmektedir. Karizmatik liderlik anlayışının 1990'lı yıllardan sonra yaygınlaştığı görülmektedir. Günümüzün sürekli değişen şartlarında herhangi bir kaos ya da kriz ortamında liderin diama hazırlıklı olup grubu etkisi altına alabilmesi için karizmatik liderlik özelliklerini bünyesinde barındırması gerekmektedir (26).

Ayrıca dönüşümcü liderliğin dört boyutu olan ilham verme, zihinsel uyarım, zihinsel etki ve karizmadır. Yani karizma kavramı dönüşümcü liderlik içerisinde yer almakta olan boyutlardan bir tanesi olarak da karşımıza çıkmaktadır (4,14).

Karizmatik liderliğin genellikle olağanüstü hallerde ortaya çıktığı kabul edilir. Liderin mevcut koşulların dışına çıkarak hareket ettiği ve bu yönde bir davranış gösterdiği kabul edilir. İzleyenler olağanüstü hal ve durumlarda kendilerini kurtaracak birisine ihtiyaç duyarlar. Karizmatik liderler özgüveni yüksek, risk almaktan kaçınmayan, hitabet gücü yüksek ve insanları etkileme kabiliyetine sahip kişiler olduğundan, karizmatik liderlerin ortaya çıkmasında şartların önemi oldukça büyüktür. Karizmatik liderin gücü kriz hali geçtikten sonrada denetlenmezse, bu tarz liderlik artık yıkıcı olamaya başlar. Bu lider artık başkalarını dinlemeyen, izleyicilere kıymet vermeyen, kendini beğenmiş bir hal alabilir. Karizmatik liderliğin zehirli ve yıkıcı bir hal alamaması için örgütlerde etik kodlar oluşturulmalı, uygulaya geçilmelidir. Bu, örgüt açısından hayati önem arz etmektedir (4,49).

Karizmatik liderlikle alakalı yapılmış olan birçok çalışmaya göre, karizma ve etkileme özelliğinin bilimsel verilerle ifade edilmesinin güç olduğu görülmüştür. Bu

sebepten ötürü bilimsel çalışmalar etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik üzerine kaymıştır (33).

2.1.3.6. Etkileşimci (Transsaksiyonel) Liderlik

Bu liderlik, 1970’li yılların sonuna doğru J.M. Burns tarafından ortaya atılmış ve daha sonrasında B. M. Bass isimli araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu liderlik tarzında lider ile iş ile alakalı konularda ilişkileri ve liderin davranış biçimi üzerinde durulmaktadır. “Görevsel liderlik”, “işlemsel liderlik” ve “yönetmel liderlik” olarak da anılan bu yaklaşım lider ile izleyicilerin arasındaki ilişkinin işe dayandığını savunur (4,18,23,26).

Etkileşimci liderlik tarzında karşılıklı alışveriş mantığı vardır. Lider izleyicilerin ödüllendirme ya da ceza yoluyla görevlerini icra etmesini sağlar ve örgüte bağlılıklarını artırır. Lider bir taraftan izleyicilerin ihtiyaçlarını isteklerini belirler ve karşılar. Diğer bir taraftan ise yetkisini kullanarak astların davranışlarını kontrol eder. Etkileşimci liderlik daha çok sorunlarla ilgilenir yani tepkiseldir. Etkili bir lider izleyicilerin beklentilerini ve durumun gerektirdiği koşulları tanımlar, gerekli motivasyon araçlarını uygun bir şekilde seçerek astlarını etkilemeye çalışır. Etkileşimci lider astların verimliliğini arttırmak için, örgütte iyileştirmeler yapar ve bu yolu kullanarak astlara iş gördürür. Lider astların yenilikçi ve yaratıcı tarafları ile neredeyse hiç ilgilenmez (3,15,18,48)

Etkileşimci liderlik tarzında lider ve astlar arasındaki ilişkinin temeli liderin de astında bir birini etkilemesi üzerine kurulmuştur. Lider örgüt hedeflerine ulaşabilmek için astların çeşitli ödüllerle ödüllendirilerek astların verimliliğini arttırmaya çalışır. Ast ise kendisinden beklenen verimliliği gösteremezse cezalandırma ile karşı karşıya kalabilir (14,49).

Lider daima tutarlı bir şekilde astların çıktılarını izler ve gayretlerini ön plana çıkarmaya çalışır. Ödüller ve statü aracılığı ile izleyicilerin beklentileri artar ve motivasyonları yükselir. Etkileşimci lider hem çalışanların performansları ile ilgilenir hem de örgüt hedefleri ile ilgilenir. Amaçlarla ilgili basit ya da karmaşık değişimler

oluşturarak, katı kurallar ve düzenlemeler getirerek başarıya ulaşır. Problemlerin çözümü noktasında risk almaktan kaçınarak, önceden belirlenmiş parametreler aracılığı ile hedeflere ulaşmaya gayret gösterir (17,23,33,46).

Etkileşimci liderlerin geleneksel bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Geçmişte örgütte yaşanmış yararlı ve olumlu gelenekleri sürdürme ve gelecek nesillere aktarma eğilimindedirler. Yenilikçi ve atılım yapması gereken örgütlerde transformasyonel liderlik tarzının daha etkin olabileceği düşünülürken, aksine tasarruf politikasını belirlemiş ve durgun örgütlerde transaksyonel liderlik biçimi etkili olabilir. Etkileşimci bir lider mevcut düzenin sürdürülmesi ve düzenin korunması için gereklidir. Bu tarz liderler on anki mevcut olan sistemin getirmiş olduğu bürokratik düzenlemeler konusunda etkin olsa da günümüz iş dünyası rekabetçi ve çok değişkendir. Her zaman etkileşimci liderleri gerekli yapacak kadar istikrarlı seyretmez. Günümüzde daima astların çalışma motivasyonunu yüksek tutacak, mücadele gücünü ve çalışma azmini arttıracak nitelikte liderlere ihtiyaç vardır (3,15,43,45)

Etkileşimci liderliğin üç boyutu olduğundan söz edilmektedir. Bunlar; istisnalarla yönetim, koşullu ödül ve tam serbestçi liderliğidir (4,12,43).

Koşullu ödül davranışı; çalışanların ulaştığı performansa ve sarf ettiği çabaya istinaden, liderin astlara daha fazla kaynak ve destek sağlaması davranışıdır. Koşula bağlı bir davranış olarak gözlenir. İstisnalarla yönetim davranışında; lider iş yapma sürelerini izler, işi ve iş yapma standartlarını oluşturur. Gerekli görürse düzeltici kararlar alarak müdahale eder. Tam serbest bırakıcı davranışında ise; iş standartlarını, iş hedeflerini belirlemek hususunda çalışanları tamamen serbest bırakır. Liderliğin gerektirdiği sorumlulukların hiç birini yerine getirmeyen bit tutum gösterir (4,43).

2.1.4. Sağlık Bakım Hizmetlerinde Liderlik Yaklaşımı

Hemşirelik hizmetlerinde liderlik deyince modern hemşireliğin kurucusu ve bir hemşire lider olan Florence Nightingale akla gelmektedir. Florence Nightingale 12 Mayıs 1820 tarihinde İtalya'nın Floransa kentinde dünyaya gelmiştir. Nightingale'in ilk görevi yeri, soylu kadınların bakım işlerinin yapıldığı bir bakım kuruluşunda yöneticilik olmuştur. Kırım savaşı esnasında Türkiye'ye gelmiştir. Ve buradaki askerlerin çeşitli çamaşır, hijyen, hemşirelik işleriyle uğraşmıştır. 1860 yılında İngiltere'de bir hemşirelik

okulu açmıştır. Nightingale hemşireliğin yalnız nitelikli ve yetenekli bireyler tarafından, hemşireliği bağımsız bir meslek olarak gören kişilerce ve örgün öğretim sonucunda yapılması gerektiğini savunmuştur. Nightingale'in amacı sağlık ordusunda bir reformdur. Hem hemşirelik imajının hem de kadınlık statüsünün hemşirelik mesleğiyle beraber değiştirilebileceğine inanmıştır. Hemşirelik sürecini hasta bakımında ilk kullanan kişi Nightingale'dir. Ve bu hemşirelik sürecini problem çözme aşamalarına benzetmiştir. Bir hemşirelik araştırmacısı olan Nightingale, hastalar hakkında çok detaylı notlar tutmuş ve kendi bulgularını destekleyici nitelikte olan bu notları istatistik yapmada kullanmıştır. Sonuç olarak F. Nightingale inandıkları uğruna çaba sarf etmekten kaçınmayan, savaşı ve hastalar için çok önemli bir yere sahip olduğunu düşündüğü hemşireliği daima savunan, parlak zekâlı bir liderdir (50,51).

Hızlı teknolojik ve bilimsel değişimler ve gelişmeler, her türlü organizasyonu, kurumları ve örgütleri etkilemektedir. Bazen beceri ve bilgiler geçerliliğini yitirmekte ve yeni meslekler bile oluşmaktadır. Günümüzde diğer tüm örgütler gibi sağlık bakım hizmetleri de gelişim ve değişimin içinde yer almaktadır. Hemşirelik sağlık hizmetlerinin çok önemli bir parçasıdır. Hemşirelik hizmetleri fazlasıyla insan ilişkileri içinde olmayı ve karmaşık teknolojileri kullanmayı gerektirmektedir. Bu da bazı yönetsel sorunları doğurmaktadır. Tüm bunlar sonucunda hemşirelik hizmetlerinin etki alanı genişlemekte ve sorumluluğu artmaktadır. Burada belirlenmiş olan amaçlara ulaşma ve başarı sağlama noktası liderlik ile yakinen ilişkilidir. Liderler, büyük düşünür, yenilikçi, risk alan, mantıklı, misyonu olan, yüksek etik değerlere sahip, karar verici, etkili iletişim kurabilen, cesur ve ekip oluşturabilen kişilerdir. Bu özellikler lider bir hemşireye değişimi yakalamak, diğer insanlara rehberlik etmek ve yeni organizasyonel kültürü oluşturabilme olanağı sağlar. Değişen dünyadaki hemşirelik uygulamalarına uyum sağlamada liderlik eder (14,50,53).

Tüm sağlık sektörü çalışanları arasında hemşireler oldukça geniş bir meslek grubu olmasına rağmen, sağlık bakım politikaları oluşturulurken istenilen düzeyde söz sahibi olamadıkları bilinmektedir. Oysa hemşirelerin holistik görüşü benimsemeleri ve sağlık bakım ilkelerine inanmaları nedeniyle karar alma süreçlerinde bulunmaları sağlık bakım sistemlerine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Günümüzde sağlığa bakış açısının değişmesiyle birlikte hemşirelerin rolleri de değişim göstermektedir. Çağdaş

hemşirelik rollerinin otonomi sağlamak için eleştirel düşünce, yaratıcılık ve bağımsızlık gerektirdiği bilinmektedir. Bu rollerin uygulanabilmesinde liderlik becerilerine ihtiyaç vardır (50,55).

Hemşirelikte liderlik kurumlarda başhemşirelik, süpervizörlük, sorumlu hemşirelik gibi yönetim alanında çalışan hemşirelere has bir durum olarak düşünülse de hemşireler hasta aileleri ile diğer meslek grupları ile iletişim kurarken, hasta bakımını gerçekleştirirken onları bir hedef etrafında toplayabilir ve bu hedefi gerçekleştirmek doğrultusunda liderlik becerilerini ve bilgilerini kullanabilirler. Liderlik hemşirelik bakımının en temel bileşenlerinden birisidir ve her pozisyondaki hemşireden liderlik becerisi göstermesi beklenebilir. Hasta yatağının başından, toplantı salonuna kadar hemşireler kendilerinde beklenen liderlik rollerini yerine getirebilmelidir. Yönetici hemşirelerin dışında da hemşirelerin liderlik rolüne hazır olması daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşmasını sağlayacaktır (50).

Hemşire liderler, ekibin bir üyesi olmalı, ekiple uyum için de olmalı, yönetsel uygulama alanındaki hemşireleri etkileyebilmeli, karizmatik özelliklere sahip olmalı, gerektiğinde yetki ve sorumluluklarını devredebilmeli, hedefe uygun sonuçlar elde edebilmeli gibi bir takım özelliklere sahip olmalıdır. Başarılı bir lider hemşire, meslektaşları ve diğer sağlık çalışanları, çalıştığı kurum ve hizmet alan bireyler için daima en iyisini hedeflemelidir. Bu yaklaşım yenilikçi kültürel çevrenin önemli bir yapı taşıdır(50,54)

Lider hemşireler, organizasyonun her kademesinde iletişimi güçlendirerek ittifak kurabilirler. Bunun yanı sıra eğitim kurumları aileler, yerel yönetimler ve dış paydaşlar ile de ortaklıklar kurabilirler. Bu ortaklıklar yenilikçi modelleri uygulamak ve tanımlamak için organizasyon düzeyinde hayati öneme sahiptir. Yönetici lider hemşireler, organizasyon, profesyonel liderlik ve hemşirelerin tümüne yol göstermede kıymetli bir role sahiptir. Yönetici lider hemşireler, hemşirelik birimlerinin iş gücünü planlar, hemşirelik bakımı için gerekli olan organizasyonları yapar, hemşireler için iyileştirilmiş iş ortamları oluşturur, kaynakları etkin kullanarak kaliteli bakımın verilmesini sağlar. İş yeri kültürü, meslek profesyonelleri arasındaki iş birliği, personel seviyeleri, tükenme, hasta sonuçları, verimlilik ve iş doyumu gibi konular liderlik becerileriyle yakından ilişkilidir (14,50,52,54).

2. 2. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Teorileri

2.2.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Önemi

Motivasyon kavramının Türk dilinde karşılığını bulmak zor olabilir. Motivasyon kavramı aslen Fransızca ve İngilizce olan ‘motive’ kavramından türetilmiş olup Türkçe olarak güdülenme, harekete geçirici ve saik olarak ifade edilebilir. En kısa haliyle bir kişiyi belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren güç olarak tarif edilebilir. Motivasyon için olumlu yöne yöneltici, harekete geçirici ve hareketi devam ettirici olarak üç ana niteliğe sahip bir güç olduğundan bahsedilir. Motivasyon kavramı ile güdüleme kavramları aynı anlamlıdır. Güdüleme ise bir veya birden fazla insanı, belli bir gaye ya da amaca doğru devamlı olacak şekilde harekete geçirmek için ortaya konan çabaların toplamıdır. Motivasyon hedefe yönelik davranışlar oluşturma ve bu davranışların yönetilmesi ile ilişkilidir (3,18,56).

Motivasyon sürecinde insanların hareket noktalarının tatmin edilmemiş olan psikolojik veya fiziksel ihtiyaçlar olabilir. Tatmin edilmemiş ihtiyaç ve arzular zaman içerisinde kişide denge bozukluklarına ve ruhsal gerilimlere yol açabilir. Gizli gerilimin azaltılması ve ya boşaltılması sonucunda kişi tatmin olacaktır. Örneğin; Çölde su bulamayan bir bireyin susuz kalması onda suyu bulmaya yönelik motivasyon oluşturacaktır. Su ihtiyacını gideren bireyin ise suya karşı isteksiz tutumu onun su ihtiyacının giderilmiş ve dengelerinin sağlandığını bize gösterir. Sonuç olarak bireysel ihtiyaçların giderilmesi ile bireylerin iç gerilimi ve dengesizliğinde azalma meydana gelir ve bireyi o yöne doğru iten kuvvette azalma olur. Yani güdülenmesi azalmış olur (3).

2.2.1.1.Motivasyonun Önemi

İnsanların hareketlerinin yönlerini belirleyen ve onları harekete geçiren, kişilerin umutları, inançları, düşünceleri, korkuları, ihtiyaç ve arzularıdır. Tüm bu kelimeler güdüleyici kelimelerdir. Bu durumda insan davranışları, bireylerin inanç, ihtiyaç, korku ve arzularına göre yönetilmektedir. Bahsi geçen kuvvet ve güçlerin bileşkesi, bireyin psikolojik çabalarını bir hedefe ulaştırmak için organize eder ve dinamiklik kazandırır. Ancak insan davranışlarında ne kadar amaç ve arzular bulunuyor olsa da kişilerin davranışlarına yön veren birden fazla uyarıcı unsur (stimulus) da vardır. Bunlar kişisel

izlenimler, çevresel koşullar, kültürün etkisi ve sosyal çevre ile törpülenir yani bireyin içinde yaşadığı ortama uyum sağlayan istek ve arzular kabul edilebilirdir ve benimsenebilir (3).

Motivasyon sözcüğünün, yönetim uygulamaları ve düşünceleri için de oldukça önemli bir yeri vardır. Alanında başarılı bir yönetici, astları motive ederek onları hedeflenen amaçlara zamanında ulaşmayı sağlar ve bu işi gerçekleştirirken ayrılmış olan kaynaklara etkin ve vaktinde ulaşır. Güdüleme konusu aslında sadece yönetimle alakalı bir konu olmayıp, her türlü bireyler arasındaki başarıyı da etkilemektedir. Herkes belirli sınırlar ve ilişkiler çerçevesinde bir birini motive etmeye yeni bir şeyler üretmeye çalışır. Karşılıklı iletişim ve ilişkiler desteklendiği sürece bireysel başarılar da, kişiler arası ilişkilere de motivasyona katkı sağlar (18,47,56).

Motivasyon bazı kişilerde olup bazılarında olmayan bir özellik değildir. Tüm insanlar bazı durumlarda daha çok motive olurken bazı durumlarda motive olamayabilir. Örneğin bir kişi sevdiği bir kitabı bir çırpıda okuyup bitirirken, hoşlanmadığı bir derse ait olan kitabı yarım saat bile okumakta zorlanabilir. Bu noktada önemli olan kişinin o an içinde bulunduğu durum ve yine kişinin sahip olduğu güdülerdir. Motivasyonun hangi yöntemler ile ve nasıl sağlanacağı şüphesiz motive edilmek istenen bireyin eğitim seviyesi, refah seviyesi sosyal ve psikolojik özellikleri ile alakalıdır (12,18).

Motivasyon ne şekilde sağlanırsa sağlansın organizasyonun başarısı üzerinde oldukça önemli bir belirleyicidir. Günümüz de insan faktörü, üretim faktörleri arasında giderek dikkat çekmekte ve örgütsel hedefler için yönlendirilmesi konusu gündeme gelmektedir. Ortak değerler, inançlar ve normlar etrafında birleşmiş kişiler yani güçlü bir örgüt kültürüne sahip kişileri motive etmek daha kolaydır. İleri teknolojilere sahip olmak ya da güçlü mali yapının olmasından ziyade güçlü bir örgüt kültürü daha kıymetlidir. Nihayetinde makineleri kullanan, müşterilerle ilişkiler kuran, işletmenin kaynaklarını kullanan sonuçta insanlardır. Örgütün hedeflerini benimsemeyen, hedefler doğrultusunda sahip olduğu enerjiyi, bilgi ve beceriyi doğru kullanmayan bireylerle organizasyonun başarıya ulaşması mümkün olamaz. Motive edilmiş çalışanlar ile organizasyon daha verimli, yaratıcı ve yenilikçi olması kolaylaşır (18,57).

Organizasyonun hangi kademesinde bulursa bulunsun, yönetim işi ile ilgilenen her kişi motivasyon konusu ile de ilgilenmek zorundadır. Yöneticilik işinin temel esası insanı çalıştırmak ve çalışma ekibinde bulunan kişileri organizasyon hedefleri doğrultusunda çalışmalarını ve yeteneklerini de bu doğrultuda kullanmalarını sağlamaktır. Yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin isteyerek performans sergilemesine bağlıdır. Yani, sonuç olarak performans ile motivasyon birbiri ile yakinen ilişkili kavramlardır. Motive edilmemiş bir personelin iyi bir performans sergilemesi beklenemez (4,23). Ancak isteyerek ve severek çalışan bireyler motive olmuş çalışanlardır. Motivasyon kişisel bir hadise olduğundan ve her çalışanın motive olabileceği unsur farklı olacağından, yöneticiler çalışanların davranışlarını gözlemlemesi ve yorumlaması gerekmektedir. Motivasyon ancak ve ancak davranışların yorumlanması ile bir fikir elde edilebilecek bir konudur (4,47).

2.2.2. Motivasyon Teorileri

Bir organizasyon içindeki çalışanları neyin ya da nelerin motive ettiği konusu uzun yıllardan bu yana gerek akademisyenlerin gerek uygulayıcıların gerekse yönetim kademesinde bulunan kişilerin ilgi odağı olmuştur. Bu kavram ile ilgili 1900'lü yıllardan bu yana geliştirilmiş olan birçok kavram bulunmaktadır. Tüm bu teorilerin motivasyonun farklı yönlerine değinerek, farklı noktalarını ön plana çıkarmakta ve bu noktada birbirinden ayırım göstermektedir. Oldukça karmaşık bir konu olan motivasyonu tüm yönleri ile açıklayan bir teorinin şimdiye kadar geliştirilmediği söylenebilir. Motivasyon ile ilgili geliştirilmiş olan teorilerin bir kısmı motivasyonu bireysel farklılıklara bağlı kılarken, bazı motivasyon teorileri örgüt yapısına ve iş dizaynına bazıları ise yöneticilerin davranışlarına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir (18).

Klasik yönetim fikrinde örgütün beşeri ve toplumsal yönü çoğunlukla dikkate alınmamış olmasına karşın Frederick Taylor tarafından ortaya atılan “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”nda bireylerin verimliliğinin sağlanması ve sonrasında artırılması konusuna ayrıca bir önem gösterilmiştir. “Davranışsal Yönetim Yaklaşımı” çerçevesinde Elton Mayo ve daha sonrasında Mary Parker Follet tarafından geliştirilen bu teori motivasyon kavramının önemini anlaşılmaması, yönetime hümanist bir bakış açısı getirerek sağlamıştır. Davranışsal yönetim yaklaşımlarında insanın değerinin örgüt içinde anlaşılması ile birlikte klasik yönetim yaklaşımının göz ardı ettiği kavram ve olgulara

yeni bir bakış açısı getirmiştir. Motivasyon teriminin ilk kullanımı 1930-1950 yıllarına yani davranışsal yönetim yaklaşımının olduğu zamana dayanır ve daha sonra gelişim süreci devam eder. Sonuç olarak motivasyon kavramının yönetim teorilerinin gelişim süreci boyunca ve halen devam ettiği görülmektedir. Tüm bu dönemsel periyotlarda gelişim gösteren motivasyon teorilerinin esasen birbirini tamamlayan bir dizi yapılardan oluştuğu görülmektedir (58).

İnsanı devamlı olarak psikolojik ve fizyolojik açıdan gelişen bir varlık olarak ele almış olan fikirler, kişinin kapasitesi, içsel yetenekleri ve gelişmesi belirli algı, his, düşünce, belli tutumları temel alan hissel ve rasyonel yönleri üzerinde durmaktadır. Yani görüşler bireyin içinde bulunan faktörlere hitap ederek bireyi motive etmeye odaklanmaktadır (4).

Motivasyon teorilerini sonuç olarak iki temel grupta toplamak mümkündür. Kapsam Teorileri olarak adlandırılan ilk grup, bireyin daha çok içsel motivasyon unsurlarına önem veren teorilerden oluşmakta ve kişileri neyin motive ettiği sorusu üzerinde durur. Süreç Teorileri olarak adlandırılan ikinci grup ise, bireyin daha çok dışsal motivasyon unsurlarına önem veren teorilerden oluşmakta olup ve kişilerin nasıl motive olduğu sorusunun üzerinde durur (4,11,18,58).

2.2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri, bireyi sürekli psikolojik ve fizyolojik açılan değişen ve gelişen bir varlık olarak ele alır. Bireyin gelişmesi, kapasitesi, belirli tutum, içsel yetenekleri, algı, his, düşünce ve arzulara temel oluşturan hissel ve rasyonel yönler içinde durur. Dolayısıyla bu başlık altında toplanan görüşler kişinin davranışlarını yorumlayarak, kişinin içinde bulunan faktörleri belirlemeye, bireyi anlamaya ve bu faktörlerin üzerinde durarak kişileri motive etmeyi hedefler (60).

Bu başlık altındaki yaklaşıma göre; bir kişiyi motive etmek istiyorsak, bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli şekillerde davranmaya iten faktörleri anlamlandırmaya önem vermelidir. Eğer bir yönetici bahsi geçen çalışanları belli şekillerde davranmaya sevk eden faktörleri tespit edebilirse, bu faktörlere hitap ederek personeli daha iyi yönetebilir. Ve bu durumda çalışan örgüt çıkarları doğrultusunda çalışmaya sevk edilebilir (4).

Kapsam teorileri motivasyona klasik teoriler çerçevesinde yaklaşır. Sadece bireyleri motive eden unsurların neler olduğunu araştırmıştır. Davranışlar üzerindeki işleyişleri ve etkileri hakkında yeterli bilgi verememişleridir (60).

Kapsam teorileri adı altında toplanmış olan dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlara bakacak olursak Abraham Maslow tarafından geliştirilmiş olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiş olan Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi), Clayton Aldefler tarafından geliştirilen ERG Yaklaşımı ve David McClelland tarafından geliştirilmiş olan Başarma İhtiyacı Teorisidir (4,12)

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımının tüm motivasyon teorileri arasında en çok bilineni olduğu söylenebilir. Bu yaklaşım iki temel varsayım üzerine kuruludur. Bu varsayımlardan bir tanesi, kişiler ihtiyaçlarını gidermek için, belirli davranışlar sergilerler. Yani kişilerin sergilediği her davranışın, bir ihtiyacı gidermeye yönelik olduğu inancıdır. Sonuç olarak insan davranışlarını belirleyene oldukça önemli bir unsur kişilerin ihtiyaçlarıdır. İkinci varsayım ise, ihtiyaçların sırası ile ilişkilidir. Kişiler belirli bir hiyerarşi içinde ihtiyaçlara sahiptir. Yani alt kademede yer alan bir ihtiyaç giderilme olamadan, üst kademede yer alan bir ihtiyaç bireyi davranışı icra etmeye teşvik etmez. Davranışların etkilenmesi, ihtiyacın giderilme düzeyine bağlıdır. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç güdüleme özelliğini kaybeder. Ve artık bir üst kademedeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlar (4,56,60).

Maslow'un kuramı bazı temel ilkelere dayanır. Bunlar;

- Kişiler sürekli arzu ve ihtiyaçları olan varlıklardır.
- Bir ihtiyacın ortaya çıkması diğer ihtiyacın gidilmesine bağlıdır.
- İhtiyaçların önem ve arzu derecelerine göre tasnif edilmesi gereklidir (61).

Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak, beş grupta incelemiştir (57,58,61). Maslow'a göre ihtiyaçlar belirli bir sıra ile ortaya çıkar.

Bireyin bir ihtiyacı karşılandığında ihtiyaç artık onu motive etmemeye başlar ve bir üst grup ihtiyacını karşılamak için birey çaba göstermeye başlar (18).

Yöneticilerin iş tatminini sağlaması açısından teoriye bakılacak olursa, istenilen davranışın pekiştirilmesinde tercih edilecek olan pekiştiriciler çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak seçilmelidir. Kurama göre fizyolojik, güvenlik vb. temel ihtiyaçları giderilmiş çalışan için sosyal ihtiyaçları motive edici ve iş tatminini artırıcı olacaktır (11).

Bu teoriyi genel bir kalıp olarak değerlendirmenin daha uygun olacağından bahsedilmektedir. Zira herkesin aynı ihtiyaç doğrultusunda, aynı şiddette ve şekilde motive olması mümkün değildir. Bu yaklaşımın doğruluğuna dair pek çok araştırma yapılmıştır. Ancak araştırmaların bir kısmı teoriyi doğrularken, çalışmaların bir kısmı ise doğrulamamıştır (4). Kuram basit, mantıklı ve anlaşılır olması nedeniyle uygulamada en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur. İhtiyaçların sıralaması ülkeden ülkeye veya kişiden kişiye değişebileceğinden evrensel bir kuram olarak sayılmamaktadır (4,47).

Fizyolojik ihtiyaçlar: Genellikle motivasyon teorisine göre fizyolojik ihtiyaçlar başlangıç kabul edilir. Yemek, barınma, su ve hava gibi ihtiyaçlar temel kabul edilmektedir. Bu ihtiyaçların her bir kişi için doğumdan ölüme kadar karşılanması zorunlu ihtiyaçlardır. Tüm ihtiyaçlar arasında kuşkusuz fizyolojik ihtiyaçlar en güçlü olanıdır (61,62,63). Fizyolojik ihtiyaçlar azıcık bile olsa karşılanmadığı zaman insan yaşamını devam ettirmekte güçlük çeker. Biyolojik yaşamın sürekliliği için bu ihtiyaçlar en çabuk şekilde karşılanmak zorundadır (11). Sadece bireylerin değil organizasyonların da fizyolojik ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışma ortamının ergonomik koşulları, yeterli dinlenme saatleri, ısı-ışık koşulları, ofis ortamı, sağlanan yemek şartları, gerekli araç-gereç-donanım, sağlık hizmetleri vb. de organizasyonda bulunması gereken fizyolojik ihtiyaçlara örnek verilebilir (61).

Güvenlik ihtiyaçları; Oldukça yüksek önem arz eden bir ihtiyaçtır. İnsanlar biyolojik ihtiyaçlarının karşılandığı ve daima tehlikelerden uzak olduğu bir hayat yaşamak ister. Çalıştığı kuruma karşı güvensizlik amirlerine karşı güvensizlik, yaşlanma korkusu gibi duygular bireylere yarınını garantiye alması gerektiği duygularını verir.

Bazı kuşklar bedensel güvenliğini yanı sıra sosyal ve ekonomik güvenliğini sağlamayı da zorunlu hale getirir. Böylece kişi çalışamayacak duruma geldiğinde, sakatlandığında, emekli olduğunda ya da işten ayrıldığında kendisinin ve ailesinin ekonomik olarak güvence altına almış olur. Sendika ve sağlık kuruluşları güvenlik ihtiyacı neticesinde meydana gelmiştir (3).

Bireyler mal ve can varlıklarının korunmasına daima önem verirler. Yine insanlar yaradılışı gereği mülkiyeti ve özgürlüğü seven canlılardır. İnsanoğlu tüm zorlanma ve baskılardan kendisini korumak ister. Bunlara ek olarak hastalık, yaşlılık vs. durumlarda da kendilerini güvende hissetmek isterler. Haklarının sigorta, sosyal yardımlaşma programları ile korunmasını arzu ederler (12,62).

Güvenlik ihtiyacı fizyolojik ihtiyaçlardan farklıdır. Yani güvenlik ihtiyacı tatmin edildiğinde sona erer, yani süreklilik arz etmez. Kurumsal açıdan bu ihtiyacın fazlaca garanti edilmiş olması bireyler için zararlı olabilir. Örneğin bir çalışana işe gelse de gelmese de maaş alacağı garanti edilmiş ise, bu noktada kurum çalışana iş yaptırma olanaklarını kaybetmiş olacaktır. Yine fazla güvenlik ihtiyacı garanti edilmişse, çalışanda örgüte aşırı bağlılık oluşabilir. Sürekli örgütü memnun etmeye çalışır. Bir kişi kendini başkasına borçlu olarak hissederse kendine değer verme noktalarında düşüş yaşayacaktır (3).

Sevme sevilme ve ait olma ihtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ne kadar iyi tatmin edilirse, o zaman sevgi, şefkat ve aidiyet ihtiyaçları gündeme gelecektir. Tüm döngü daha önce bahsi geçen bu yeni merkezle kendini tekerrür edecektir. Birey şimdi daha önce hiç olmadığı kadar, eşinin veya sevgilisinin, arkadaşlarının ya da çocuğunun yokluğunu oldukça yoğun olarak hissedecektir (61,63). Birey genel olarak bir ailesinin olmasını ve bir gruba dâhil olmayı arzu edecek ve bunun için yoğun bir çaba gösterecektir (61).

Yöneticiler, çalışma arkadaşları, diğer iş arkadaşları ile olan görüşme sıklıkları ve sosyal ortamları örgütteki sevgi ihtiyacının örnekleridir (61). Bazen çalışanlar biçimsel olamayan gruplar oluşturarak bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar. Çalışanlarının örgüte bağlılığını oluşturmak isteyen yöneticiler bu ihtiyaca önem vermelidir. Spor faaliyetleri, piknik organizasyonları, doğum günü partileri gibi

etkinlikler organize ederek birlik beraberlik havası oluşturmali, çalışanlar o gruba ait olmaktan gurur duymalıdır (3).

Saygı (statü) ihtiyacı: İnsanlar sevimlik ve sevmek ihtiyacının yanı sıra kendisine saygı duyulmasını da arzu ederler. İnsanlar ana fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları daha sonra da sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını tatmin edildikten sonra tanınma, statü ve sosyal mevkii sahibi olma, başarı elde etme, saygı görme, takdir edilme, vs. gibi ihtiyaçlara ilgi duymaya başlarlar. Maslow tarafından bu gruptaki ihtiyaçlar saygı görme ihtiyaçları olarak ifade edilmiştir (12). Statü, pozisyonunuzda ilerleme, özgüven vb. örgütsel anlamada saygı ihtiyaçları örnek olarak verilebilir (61).

Bireyler bir gruba ait olduktan sonra, hem grup içinden hem de grup dışından sağlam ve sürekli bir değer görme arzusu içindedir. Bazen kişi kendisi de bu yolla kendisini takdir ederek özgüven duygusu edinir. Bir kişi sevilip beğenildiğini hissettikten sonra artık hayranlık duyulan bir kişi olmak ister. Çoğu insan başka insanların onayını ve hayranlığını kazanmak ve başkaları içinde sivrilmek için çalışır. Kişisel özellikler geliştikçe hayran olunma ihtiyacı artar. İnsanın kendini takdir ihtiyacı, dünyada ve yaşadığı çevrede işe yarar birisi olduğu ve kendine güveni güçlendirecektir. Bu ise güçlü bir tatmin kaynağıdır (3). Bu ihtiyaçlar sınırlı olduğunda, kişi kendisini düşük, zayıf, çaresiz ve değersiz hisseder (63).

Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Kendini kanıtlama ihtiyacı kişilerin ihtiyaçlarının en üst seviyesini oluşturur. Bu ihtiyaçlar kişinin kendi potansiyelini tanınması, sürekli kendini geliştirmesi, yaratıcı olması ihtiyacıdır. Genellikle bireyler daha alt düzeyde olan ihtiyaçlarını giderebilmek için o kadar çok çaba harcamaktadırlar ki kendini kanıtlama ihtiyacı çoğunlukla harekete geçirilememektedir (47). Maslow, kendini gerçekleştirmeyi bir kişinin bunu yapmak için "doğduğu" olarak tanımlar (63).

Bu ihtiyaç, ihtiyaçlar dizisinin beşincisi ve sonuncusudur. Her insan belirli alanlara ilgi duyar, araştırma yapar, öğrenir ve hatta yeni şeyler keşfetme arzusundadır. Bir insanın sadece kendisine ve örgütüne değil topluma çözümlemek istediği sorunları çözerek faydalı sonuçlar ortaya çıkarmasıdır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı daha önce bahsi geçen ihtiyaçlara oranla daha az belirginlik gösterir. Çünkü bazı bireyler, henüz bu ihtiyacının farkına varamamış olabilir ya da gerçekleştirmek için koşulları nasıl

sağlayacağını bilmiyor olabilir (3). Alt gruplardaki tüm ihtiyaçlar karşılansa dahi, kişi kendisi için doğru olanı yapmadığı müddetçe, sık sık yeni bir huzursuzluğun ve hoşnutsuzluğun gelişmesi beklenmektedir. Sonuç olarak mutlu olacaksa bir sanatçı resim yapmalı, bir müzisyen müzik yapmalıdır. Örgütsel anlamda bakıldığında yaratıcılık, bir üst pozisyona geçme, problem çözme, alana katkı verme, kendini güncel kılma vb. kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacına örnek gösterilebilir (61).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen motivasyon teorisi olan Herzberg'in Çift Faktör Teorisi Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir (4,56). Yine ihtiyaçlar hiyerarşisi ile bazı yönlerden benzerlik gösterdiği söylenebilir. Her iki teori de kişilerin ihtiyaçlarının belirli bir sıra halinde ortaya çıktığını varsayar (18,57). Maslow'un teorisinde ihtiyaçlar beş basamak halinde ifade edilmiş olup, ihtiyaçların ne kadar tatmin edilip edilmediğinden bahsetmekte idi. Herzberg modelinde ise kişilerin işten bile ayrılmasına sebep olabilecek, iş tatminsizliğine yol açan hijyen faktörleri ve kişileri iş yerine bağlayan, çalışanları mutlu eden motivasyon faktörleri olmak üzere iki basamaktan bahsedilir (3,58,60).

Bu yaklaşım Herzberg tarafından 200 mühendis ve muhasebecinin üzerinde yapmış olduğu bir çalışmanın sonuçlarından meydana gelmiştir. Çalışma esnasında kişilere oldukça basit olan işyerinde kendilerini en son mutlu ve son derece kötü hissettikleri zamanı detaylı bir şekilde anlatmaları istenmiştir. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde en iyi hissettikleri zamandan bahsederken direk iş ile ilgili kavramları (sorumluluk, başarıma, işi kendisi vb.) kullandıkları görülürken, en kötü hissettikleri zamandan bahsederken iş ile alakalı ancak iş dışından bulunan (ücret, çalışma koşulları vb.) kavramlardan bahsettikleri görülmüştür. Çıkan sonuçlar neticesinde Herzberg bu terim ve kavramları iki motivasyon ve hijyen faktörleri olmak üzere iki kategori de toplamıştır (4,57,62).

Birinci grup olan Motive Edici Faktörler, kişiyi motive eder ve kişiye başarı hissi verir. Bu başlık altında toplanmış olan kavramlara bakacak olursak, sorumluluk, ilerleme imkânları, başarıma, tanınma, statü, işin kendisi olduğu görülmüştür (4,57). Herzberg işini başarıyla tamamlama, ödüllendirilme arzusu ve takdir edilme duygusu,

yetenek, bilgi ve arzuların uygun bir işte çalışma, işi yaparken yeterli otonomiye sahip olma, işinde kendini geliştirme imkânlarının olması, terfi imkânının olması, yaptığı çalışmaların sonucu olarak çevresine olumlu katkılarda bulunabilme gibi kavramları Motive Edici Faktörler olarak gruplayıp, tanımlamıştır (3,12).

İkinci grup olan Hijyen Faktörleri ise, bireyleri motive etme özelliği olmayan ancak bireylerin motive olabilmesi için asgari olarak bulunması gereken şartları ifade etmektedir. Bu başlık altında toplanmış olan kavramlar; maaş, çalışma koşulları, nezaret tazı ve iş güvenliği gibi kavramlar olduğu görülmüştür (4,57). Herzberg yönetimin ve ya şirket politikasının kötüye gitmesini, amir ile insani ilişkilerin kötü olmasını, iş ortamının fiziksel ortamını elverişsiz oluşunu, nezaret ve teknik bilgilerin yetersizliği, kötü arkadaş ilişkileri ve eş kıdem arkadaşları ile tartışmalar, maaş ve maaş zamlarının yetersizliği, iş güvenliğinin yetersizliği ve bireysel yaşam alanının saygı eksikliği gibi kavramları Hijyen Faktör olarak ifade etmiştir (3,12).

Bu teoride vurgulanmak istenen husus hijyen faktörlerinin belli bir seviyenin altına düşmesi sonucu, tatminsizlik oluşacağı ve iş görenin amirlerinden, işinden, ve işletmesinden soğumalara ve nefret duygusuna yol açabileceğidir. Hijyen faktörlerindeki artışlar teşvik edici değildir ve kişiyi motive etmeyecektir. Hijyen faktörlerini sağladıktan sonra bunları arttırmaya çalışmaktan ziyade motive edici faktörleri harekete geçirmek daha yararlı olacaktır. Sonuç olarak hijyen faktörler sağlandıktan sonra motive edici faktörlerde yapılacak her artış kişiyi güdeleyip, motive edecektir (3).

Herzberg de Maslow gibi kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılamaya öncelik verip bu yönde hareket edeceklerini savunmaktadır. Hijyen etmenlerinin olmadığı hallerde motive edici etmenlerin işe yaramıyor olması bunu açık ve net bir şekilde göstermektedir. Maslow'un ilk üç basamağı olan fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve sevgi ihtiyacı Herzberg'in hijyen faktörleri ile denk tutulmuştur. Öte yandan Maslow'un saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları Herzberg'in motivasyon faktörleri ile denk tutulmuştur (3,18,60).

Bu teoriyi bazı araştırmacılar doğrularken bazı araştırmacılar tarafından da eleştirilere maruz kalmıştır. Herberg bu araştırmayı yaparken iş görenlere bazı sorular

yöneltmiştir. Yine aynı metot ile yapılan çalışmalar benzer sonuçları vermekte iken farklı metotlarla yapılan çalışmaların aynı sonuçları vermediği görülmüştür. Güdülerin birbirine bağlı ve karmaşık oluşları ve kolaylıkla soyutlanamayışları ölçme, değerlendirme noktasında güçlükler sebeptir. Bundan dolayı farklı araştırma metotları farklı sonuçların çıkmasına sebep olmaktadır (3)

Bu model yine güdülemeyi bir bütün olarak açıklama konusunda eksik kalmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler için 4. ve 5. ihtiyaç basamaklarına ulaşılması pek mümkün olmadığından, 1., 2., ve 3. ihtiyaç basamakları bu tarz ülkeler için güdeleyici olabilmektedir (3). Herberg bu modelinin daha ziyade çok gelişmiş ülkelerin ekonomik ve sosyokültürel yapılarına uygun olabileceği düşünülmektedir. Yani bu kuram her ekonomik ve sosyokültürel yapıya uygun bir teori değildir. Daha çok refah seviyesi ve eğitim seviyesi yüksek olan iş görenlerin motivasyonunu açıkladığı söylenebilir (18,60).

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Bu teori David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Başarı ihtiyacı teorisi, başarma ihtiyacı teorisi olarak da anılmaktadır. Teori insan ihtiyaçlarını başarı ihtiyacı, sosyalleşme ihtiyacı ve güç ihtiyacı olmak üzere üç grupta inceler (12,57,58). Bu ihtiyaçlar daha çok sosyo-psikolojik türedendir ancak toplumsal açıdan da önemlidir. Teoriye göre hem toplum ve ulus hem de birey için bu ihtiyaçlar oldukça önemlidir (3).

Başarı ihtiyacı; kişinin görevlerini başarıyla yerine getirme arzusudur. İnsanların kendi meslek alanlarında mükemmeli arama ve en iyi olma tutku, duygularının altında başarı ihtiyacı yatmaktadır (3,60). Bu ihtiyaçta kişiler kendilerine ulaşılması zor hedefler belirleyerek o hedeflere ulaşmaya çalışır. Bazı kişiler için elde etmiş oldukları başarı, işin sonunda elde edecekleri ödülünden daha kıymetlidir. Daha önce kimsenin başaramadığı bir skor elde etme, bir işi daha önceden hiç yapılmadığı kadar iyi icra etme, bilinmeyen keşfetme başarı ihtiyacı ile alakalıdır. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin yaratıcılık ve inisiyatiflerini kullanabilecekleri görevlerde istihdam edilmeleri uygun olacaktır. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerin başlıca beklentilerine bakılacak olursa; zorlukların üstesinden gelip bunun hazzına varma, iş ile alakalı tüm sorumluluğu üstlenme, başarısızlığın tek sahibi olma örnek olarak verilebilir. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler çok basit olan hedefler ya da ulaşılması mümkün olmayan hedefler

koymazlar. Bu ihtiyacın karşılanabilmesi için bireyler çevresinden geribildirimler almalıdır (18).

Sosyalleşme ihtiyacı; diğerleri ile ilişki kurma, sosyalleşme ve bir gruba dâhil olayı ifade etmektedir. Sosyalleşme ihtiyacı yüksek olan bireyler kişiler arası ilişki kurmaya ve bu ilişkiyi geliştirmeye değer verecektir (4). Bu ihtiyaç, bireylerin diğerleri ile dostça ve yakın ilişkiler kurmasıyla alakalıdır. Sosyalleşme ihtiyacı yüksek olan bireyler rekabetin hâkim olduğu ortamlarda çalışmak istemeyecek, dayanışmanın hâkim olduğu ortamlarda çalışma isteyecektir. Günümüzde kendi kendini yöneten takımlarda ve takım çalışması gerektiren hallerde bu ihtiyacı yüksek olan bireylerin çalıştırılması uygun olacaktır (18).

Güç kazanma ihtiyacı ise kişinin çevresini kontrol altına alma isteği ve çevresini kontrol etme isteği ile alakalıdır. Kişisel olarak güç kazanma grup içinde çatışmalara yol açabilirken, grup olarak güç kazanma başarı getirebilir. Bu ihtiyacın şiddeti kişiden kişiye değişmektedir (18). Güç kazanma ihtiyacı nezaret etme, başkalarının üzerinde olma ve başkalarını idare etme duygularını içerir. Bu ihtiyacın yüksek olduğu kişiler, iş disiplinine önem verirler, işten çok kurumunun önemli olduğuna inanırlar ve her şeyden önce otorite sistemine inanırlar. Herkese eşit muamele yapılmasına ve adalete önem verirler (11).

Bu teoriye göre bireylerin ihtiyaçları belirli bir sıra ya da hiyerarşi içinde değildir. Burada önemli olan kişilerin davranışlarında hangi ihtiyacın daha öne planda olduğudur. Motivasyonun sağlanabilmesi için hangi ihtiyacın daha planda olduğu doğru bir şekilde belirlenmelidir. Ve buna uygun bir işte çalıştırılması gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse başarı ihtiyacı yüksek olan bir birey kendi işini kurunda daha motive bir şekilde çalışabilir. Ayrıca yine bu ihtiyaçların derecesi ise kişinin içinde bulunduğu iş ortamı ve sosyal çevre tarafından belirlenir. Buna göre bireyin ihtiyaçları çevresinden öğrendiklerinin nihayetinde oluşur (18).

Alderfer'in ERG Yaklaşımı

Motivasyon konusunda ortaya atılan teorilerden bir tanesi olan ERG yaklaşımı Alderfer tarafından geliştirilmiştir ve Maslow'un motivasyon teorisiyle benzerlik gösterir. E.R.G. kelimesi İngilizce "Existence, Relatedness, Growth" kelimelerinin baş

harflerinden oluşmaktadır. Teori varolma ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı olmak üzere üç tür ihtiyaçtan bahsetmektedir (60). Alderfer, Maslow'un modelini değişikliğe uğratarak daha basit hale getirmiştir. Maslow'un beş tane olan ihtiyaç basamağını üçe indirgemıştır (11,12). Burada farklı olan, Maslow'un modelinde bahsedildiği gibi ihtiyaçların belirli bir hiyerarşi içinde gerçekleşmediğidir. Yani bu modele göre kişiler ilişki kurma ihtiyaçlarını karşılamadan kişisel gelişim ihtiyaçlarını gidermek için çalışabilirler. Yani bir hiyerarşi söz konusu değildir (58). Alderfer'in bahsettiği iç temel ihtiyaç aşağıdaki gibidir.

Varolma İhtiyaçları: İnsanın fiziksel olarak canlı kalması ve neslinin devamlılığını sağlaması için her türlü tehlikelerden uzak olup güvende olmasıdır. En ilkel olarak adlandırılan alt seviyedir. Bireyin var oluşu ile alakalı temel ihtiyaçlarını modellendirir. Örnek olarak fiziki ve güvenlikle alakalı ihtiyaçları verebiliriz (11,59).

İlişkisel ihtiyaçlar: Bireylerin başka insanlarla gerek sosyal hayatta gerek iş hayatında iyi ilişkiler kurabilmesi ve bu ilişkiyi sürdürmekle alakalıdır (11). Bu seviyede ihtiyaçların varlığı ile alakalı ihtiyaçları karşılanan bireyin çevresi ile ilişkisinden bahsetmek mümkün olabilir. Kişinin ailesi veya sosyal çevresi ile olan ilişkileri, bilinirlik ve itibar vb. duyguları bu seviyede olarak düşünülebilir (59).

Gelişme ihtiyaçları: bireylerin beşeri potansiyelini geliştirmesi ve kişisel gelişme ihtiyaçlarına ile alakalıdır. Bu grup bireylerin kendini geliştirmeye duyduğu ihtiyacı göstermektedir. Örnek olarak kişinin yeni bir şeyler öğrenmesi, ahlak, kişisel gelişimi vb. güdüleme unsurları bu gruba ait olarak incelenebilir (11,59).

2.2.2.2. Süreç Teorileri

İçerik teorilerinin motivasyonun karmaşık sürecini açıklamada yetersiz kalması sebebiyle süreç teorileri ortaya atılmıştır. Süreç teorileri motivasyonun işleyişini, bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışmaktadır. içsel faktörlere ek olarak birçok dışsal faktör de kişinin motivasyonunu ve davranışlarını etkilemektedir (11,4). Çalışma ortamında belirli bir davranış sergileyen bireyin, bu davranışı tekrarlaması yâda tekrarlamaması nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinde cevap aranmakta olan temel sorudur (4). Bu modeller arasında en çok bilinen teoriler aşağıda incelenmektedir.

Davranış Yaklaşımı

Disiplinler arası bir alan olan yönetimin, psikolojiden aldığı en mühim kavramlardan birisi şartlandırma kavramıdır. Şartlandırma kavramının klasik şartlandırma, işlevsel şartlandırma diye iki türü bulunmaktadır (64).

Klasik şartlandırma bilindiği üzere Pavlov'un köpekler ile yaptığı deneylerle geliştirilmiş olan bir şartlandırma çeşididir. Bu şartlandırmada tipinde, davranışlar belirli bazı uyarılar yoluyla harekete geçirilmektedir. Örneğin, Pavlov'un deneylerindeki gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil, köpeğin davranışlarını şartlandırmaktadır ve yemek verilmeden zil çalındığında köpeğin yemek yeme davranışları göstermesine, ağzının sulanması, etrafta aranması vb. neden olmaktadır. Bu şartlandırma tipinde ağırlık verilen nokta, uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir (64).

Klasik şartlandırma modelinden farklı olarak işlevsel şartlandırma modeli içgüdüsel refleksler yerine, gönüllü tepkilere dayanmaktadır. B.F.Skinner, kişilerin davranışlarının insanların içinden gelen dürtülerden değil, çevre tarafından belirlendiğini ifade eder. Bu sebepten dolayı insanın çevresindeki güçlendiricilerin ve ödüllendiricilerin değiştirilmesiyle motivasyonun sağlanabileceğini ileri sürer. İnsan davranışları, kişilerin çevresinden aldığı tepkilere göre çeşitlilik gösterir. Olumlu pekiştirmeler ve övgüler ile kişinin yaptığı davranışı tekrar tekrar sergilemesi sağlanır. (47). Eğer bir kişi davranışı sonunda "memnun edici, haz verici" bir durumla karşılaşursa, büyük olasılıkla o kişi o davranışı tekrar sergileyecektir (4). Ancak bilinmelidir ki bir kişi için ödül sayılabilecek bir pekiştireç, başka bir kişi için aynı anlama gelmeyebilir. Bireysel özellikler daima göz önüne alınmalıdır (47).

Locke'nin Amaç Teorisi

Amaç teorisi olarak isim verilen bu kuram E.A. Locke tarafından 1660 yıllarda ortaya atılmıştır. Ve daha sonraki yıllarda şartlandırma teorisine tepki olarak geliştirilmiştir. Davranışsal şartlandırma kuramında daha çok davranışlardan elde edilen sonuçlarla ilgileniyorken bu teoride odaklanılan nokta kişilerin sahip olduğu amaçlar ve hedeflerdir. Başka bir şekilde ifade edecek olursak amaç teorisinde davranışlar amaçlara

göre şekillendiğinden bahsetmektedir. Yeni kişilerin davranışlarının belirleyicisi sahip oldukları bilinçli amaçlar ve hedeflerdir (18).

Locke tarafından geliştirilmiş olan bu teoriye göre bireylerin belirlemiş olduğu hedefler, kişilerin motivasyon derecelerini de etkileyecektir. Erişilmesi zor ve güç bir hedef belirleyen bir kişi daha basit hedefler belirlemiş olan bir kişiye göre daha az motive olup daha az gayret gösterecektir, daha düşük performans ile alıacaktır. Kuramın temelini bireylerin kendileri için belirledikleri amaçlar ve bu amaçların ulaşılabilirlik dereceleri oluşturmaktadır. Yüksek amaçlar yüksek motivasyonun göstergesi olarak görülmektedir (4,60).

Amaçların üç farklı özelliği bulunmaktadır: belirginlik, güçlük, kabul derecesi. Belirginlik yani amaçların açık oluşu; hedeflenen başarının gözlenebilir ve aynı zamanda ölçülebilir olmasıdır. Örnek verecek olursak, “devamsızlığı %50 oranında azaltmak” bir idareci için çok belirgin bir amacı oluştururken; “astların gelişmesini sağlamak” bir idareci için daha az belirgin amaç olur. Güçlük; ulaşılması amaçlanan başarı düzeyidir. Hedeflerin güçlük derecesi çok farklılıklar gösterebilir. Mesela bir pazarlamacı için günde on eve uğramak oldukça kolay bir amaçtır ancak doksan eve uğramak oldukça zor bir amaçtır. Buna karşılık yüksek hedeflerin daha çok başarı getirdiği ve güdüleyici olduğundan bahsedilmektedir. Kabul derecesi; hedeflerin kişiler tarafından benimsenme derecesidir. Örnek olarak, amaçlar yönetici ve çalışan tarafından ortaklaşa olarak belirlenmiş ise, tek başına yöneticinin belirlediği hedeflere göre çalışan tarafından daha çok kabul görecektir (47,58).

Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusundaki önemli teorilerinden birisini de bekleyiş teorileri oluşturmaktadır. Bu kuramlar iki adet teoriden oluşmaktadır. Vroom tarafından geliştirilen ve E. Lavler ve L.Porter tarafından geliştirilen teoriler bekleyiş teorileri olarak adlandırılır (4).

Vroom’un Bekleyiş Teorisi: Bu model 1964 yılında Vroom tarafından diğer araştırmacıların çalışmalarından yararlanarak geliştirilmiştir (57). Bekleyiş teorisi kapsam teorilerinin motivasyonu açıklama konusunda yetersiz ve sığ kalması nedeniyle ortaya atılmıştır. Vroom’a göre oldukça karmaşık olan motivasyonu açıklamada sadece

ihtiyaçlardan bahsetmek tek başına yeterli olamaz (18). Bu teoriye göre görev ve iş başarısı, yüksek ihtimalle ödüllendirilmiş bir davranışın sonucudur (3,11). Bir bireyin çaba sarf etmesi kişinin ödülü isteme derecesine (Valens) ve ödüllendirilme olasılığına (bekleyiş) bağlıdır. Yani Motivasyon=Valens x Bekleyiş olarak formül ize edilir (4).

Bu kuramda; Valens, bekleyiş ve araçsallık olmak üzere üç temel kavramdan bahsetmektedir ve bu kavramlar kullanılarak motivasyon açıklanmaktadır (4,47). Bu kavramları incelendiğinde valens; kişilerin belirli bir çaba göstererek ödülü arzu etme miktarını ifade eder. İnsanların ihtiyaçları bir kişi bir ödüle çokça önem verirken başka bir kişide hiç istek uyandırmayabilir. Bireylerin bir ödüle verdikleri değer aynı zamandan o ödülün kişinin ihtiyaçlarını tatmin etme derecelerini de göstermektedir. Nihayetinde yüksek olana valens, bireyin daha fazla gayret göstermesini sağlar (3,4).

İkinci kavram olan bekleyiş; kişinin belirli bir seviyede çaba gösterdiğinde belirli bir sonuca ulaşabileceğine dair inancını gösterir (18). Bu kişinin algıladığı bir olasılıktır. Eğer kişi bir konuda çaba göstererek, o konuda ödüllendirileceğine inanıyorsa, o konuda daha çok gayret gösterecektir. Eğer ki o işi yapan kişide yapmayan kişinin de aynı muameleyi göreceğine inanırsa o iş için çaba göstermeyecektir. Eğer bir bireyin hem bekleyişi hem de valensi yüksek ise o birey motive olacaktır (4).

Teorinin üçüncü kavramı olan araçsallık ise; bireyin arzuladığı hedeflere ulaşabilmesi halinde kişiye ne yarar sağlayacağıdır. Kişi ancak kendisine yararlı sonuçlar sağlaması halinde çaba gösterecektir. Burada kurumsal amaçlara ulaşılması durumunda, kişisel hedeflere ulaşıp, ulaşılmayacağı önemlidir. Mesela daha fazla satış yapması halinde, ek ödeme alması, performans değerlendirmesinin olumlu olması vb. durumlar buna örnek olarak gösterilebilir (18,57).

Sonuç olarak birey, bir çabanın bir iş başarıma ile sonuçlanacağına inanıyorsa valens, bu gayret sonunda bir ödüle ödüllendirileceğine inanıyorsa bekleyiş, birinci kademe gösterilen performansın ikinci kademedeki ödülleri getireceğine inanıyorsa araçsallıktan bahsedilir (4). Valens, bekleyiş ve araçsallıktan herhangi birisinin negatif olması motivasyonu olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu model kullanılırken, çalışan kişilerin için hangi çeşit ödülün önemli olduğu belirlenmelidir. Örgüt için ne tür bir performans ve davranışın arzulandığı olduğu

bilinmelidir. Organizasyon içinde gösterilen performans, çaba ile ödül arasında bir ilişki kurulmalıdır. Bu teorinin günümüzde uygulanması pek mümkün görünmüyor olsa da, çalışanların davranış seçimlerini nasıl yaptıkları hususunda yol gösterici olabilir (4). Ayrıca kuramın gerçekte olduğundan daha karmaşık olması sebebi ve kişilerin herhangi bir ödüle duydukları ihtiyacın zamanla değişecek olması sebebi ile teori eleştirilmiştir (3).

Lawler-Porter Modeli: Lawler- Porter modeli de temelde Vroom'un modelini esas almaktadır. Ancak bazı noktalarda modele eklemeler yapmıştır. Teorinin ilk bölümü Vroom'un teorisiyle aynıdır. Tıpkı oradaki gibi valens ve bekleyiş kişilerin motivasyonunu etkilediğinden bahsetmektedir. Ancak Edward Lawler ile Lyman Porter tarafından ortaya atılan bu modele göre her yüksek çaba gösteren kişi başarıya ulaşmaz. Mevcut modele İki farklı değişken daha ilave ederek motivasyonu açıklamaya çalışmışlardır (65)

İlk değişkende iki kavram daha konuya dâhil olmaktadır. Bu kavramlar bilgi ve yetenektir. Yani yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmayan bir birey ne kadar çaba sergilerse sergilesin başarıya ulaşamayabilir. Örneğin yeterli muhasebe bilgisi olmayan bir kişi istediği kadar çaba serf etsin bir bilanço hazırlayamayacaktır (4,65).

İkinci değişken ise organizasyon içinde kişiye atfedilmiş ola rol ile alakalıdır. Her organizasyon çalışanlardan, üstelerin astlardan bekledikleri roller farklıdır. Bu motivasyon teorisinde algılanan rolün ifade ettiği anlam; her organizasyonun üyesi, performans sergilemek için uygun bir rol anlayışına, sahip olmalıdır. Eğer böyle olmaz ise çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkar ev bu durumda bireyin performans olumlu göstermesini engelleyecektir (60).

Lawler-Porter teorisine göre yüksek derecede bir başarının yüksek derecede doyum verebilmesi için çalışanların bekleyişleri ile ödül dengeli olmalıdır. Organizasyon içinde dağıtılan ödüllerin adil olması motivasyon açısından oldukça önemlidir. Yani daha az performans sergileyen bir kişinin daha yüksek performans sergileyen bir bireyle aynı oranda ödüllendirilmesi kişinin motivasyonu olumsuz yönde etkileyecektir (3,57).

Bu modelin kullanılırken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibidir (4).

- İş gören, örgütün kendisinden beklediği performansa göre yetiştirilmeli ve eğitilmelidir.
- Rol çatışmaları mümkün mertebe azaltılmalıdır.
- İş görenler fiilen ödül tutarından çok, aynı performansı sergileyen meslektaşları ile aynı ödüllendirilmelidir.
- Her çalışanın içsel ve dışsal ödüllere farklı farklı kıymet verdikleri bilinmelidir.

Bu modeller en çok fazla karmaşık olmaları ve ölçümlerinin güç olmaları nedeniyle eleştirilere uğramıştır. Ancak başarı-tatmin ilişkisinin çalışan motivasyonu etkilemesi konusunu açıklaması nedeniyle önemli katkıda bulunmuştur (4,18).

Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bu teori Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Aynı iş yerindeki iş görenlerin gösterdikleri gayet ve çaba karşısında elde ettikleri sonucu eşit bulup bulmamaları nihayetinde bireylerin çalışma ortamına ve kurumlarına karşı eşitlik veya eşitsizlik algılarının, çalışanların iş başarısı ve iş tatmini üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğu fikrini ortaya atmıştır (44).

A.B.D. 'de General Electric isimli bir elektrik işletmesinde bir dizi çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu çalışmalar sonucunda çalışanların kendilerine verilen ödül ile başkalarına verilmiş olan ödülü daima kıyasladıkları görülmüştür. Aynı zamanda kendilerinin kazanmış olduğu ödül ile benzer başarıyı göstermiş olan kişinin kazandığı ödülün eşit olup olmadığını belirlemeye çalıştıkları görülmüştür. Eğer bir eşitsizlik söz konusu olursa çalışanlar arasında ve kurumda bir dengesizlik hali ortaya çıkarmaktadır. Bu da verimliliği ve çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği görülmüştür (3).

Eğer bir çalışan işletmede bir eşitsizlik algılamış ise bunu kendi imkânları ile dengelemek yoluna gidecektir. Eşitsizliği algılayan kişi, performansını arttırarak sonuçlarını arttırmaya çalışabilir ve bu şekilde eşitsizliği gidermeye çalışabilir, performansına karşılık gelen sonuçları diğer çalışanlarınkine oranla az olarak düşünerek eşitsizliği gidermek için performansını düşürebilir. Bu da işletmenin o kişinin bazı

yeteneklerinden yararlanmaması anlamına gelir ve işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Hatta kişi devamsızlık ve işten ayrılma yollarına dahi başvurabilir (57,60).

Ödül adaletinde dengeli ve adaletli olmak gerekir. Bu adalet sağlandığında işletmedeki kin, aşırı hırs, düşmanlık, ihtiras gibi olumsuz duyguların azaltılması ve yönetilmesinde katkı sağlar. Ancak çoğu zaman bu tarz bir değerlendirme yaparken kişiler algılama yönünden farklı ve subjektif özellik gösteren fikirler üretebilirler. Değerlendirmede objektiflikten uzaklaştıkça bahsedilen kötü hisler işletme içinde artabilir. Bu da işletmelerde motivasyon düşüşü ve çatışmalara sebep olabilir (47,60).

2.2.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Motivasyonu etkileyen faktörler ekonomik, örgütsel, psiko-sosyal, yönetsel faktörler olduğu söylenebilir (58,66,67). Motivasyon deneysel yâ da nicel bir konu olmadığından, anacak kişilerin davranışlarından anlaşılabilir (4). Motivasyon araçları kişilere, kuruma ve işin özelliklerine göre değişir. Motivasyon araçları kurum için oldukça önemlidir. Motivasyon araçları çalışanları motive eder, iş doyumunu artırır ve verimliliği olumlu yönde yükseltir (67,68).

2.2.3.1. Ekonomik Faktörler

Bir işletme var oluş sebebi de bir çalışanın bir iş yerinde çalışma sebebi de özünde ekonomik nedenlere bağlıdır. İşletme kazancını arttırarak kendi çıkarına yararlar sağlamaya çalışırken, iş görenler ise gerek kendisini gerek ailesini geçindirebilecek ve hayatını idame ettirebilecek bir ücret için çalışır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde, işgörenler işini kaybetme korkusu yaşadığı için ve işten çıkarılmamak adına yönetimin beklentisini karşılamaya çalışacaktır. Bu noktada ekonomik faktörler birer özendirme aracıdır. Ancak ekonomik araçlara gereğinden fazla önem vererek gereksiz umut bağlayan bir motivasyon politikası izlemektense içinde ekonomik araçlarında var olduğu ama en az onlar kadar çalışan üzerinde etkili başka özendirme araçlarının da olduğu dengeli bir politika izlemek gereklidir. Çalışanın tek gayesi gelir sağlamak değildir. İşgöreni hem işe hem işletmeye bağlayan, işgörenin gönlünü ve emeğini kazandıran, işletmeyle çalışanı bütünleştiren başka motivasyon araçları da mevcuttur. (60).

Ekonomik araçlar; ücret artışı, prim/ödül sistemi, kardan pay alma ve sosyal kolaylıklar olarak yiyecek giyecek yardımı, servis imkânı, öğle yemeği, çeşitli sigortalar gibi araçlar ekonomik faktörler olarak söylenebilir (60,65,66).

2.2.3.2 Psiko-Sosyal Faktörler

Örgütlerin birbirinden farklı beklentileri, ihtiyaçları, arzuları, istekleri ve endişeleri olabilen birçok işgöreni ortak bir hedef doğrultusunda ortak bir noktada buluşturmak ve belli yönlerle yönlendirerek motive etmek amacıyla ekonomik araçların yanı sıra psiko-sosyal özendirici araçlardan da yararlanmaları gereklidir (70).

Bu psiko-sosyal araçlar, iş yapışta özgürlük, toplumsal statü, çevreye uyum, takdir edilme, kişinin kendini geliştirerek başarıyı sağlaması, psikolojik güven, sosyal aktiviteler ve üstlerle iletişim kurabilme vb. olarak sıralanabilir (44,60).

2.2.3.3 Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Bu faktörleri; grup üyelerinin ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, yapılan işin özellikleri, işletmedeki fiziki unsurlardan memnuniyet, katılımcılık faaliyetlerinden duyulan memnuniyet şeklinde gruplandırarak da değerlendirilebilir. Burada çalışanların işle ilgili umutlarının hedeflerinin olması önemli bir konudur. İşle alakalı beklentisini yitirmiş bir kişi motive olamaz, yöneticiler de çalışanları bir sorun olarak görmemeli anlaşılması gereken kişiler olarak görmelidir (71).

Hedef ve amaçların bütünlüğü, verilecek kararlarda fikir alışverişi olması, iş güvencesi, iletişim, işe dikkat çekerek işi çekici kılma, fiziksel çalışma ortamının iyileştirmeler yapılması, takım çalışması, eşit ve disiplin sistemi, adil, , rotasyon, işinde yükselme olanakları ve kariyer planlamasının olması vb. işletmenin örgütsel ve yönetsel faktörlerini ifade eder (60,66).

2.2.4.Motivasyon Kavramı Ve Hemşirelik

Hastaneler, toplumun gereksinimi olan sağlık hizmetlerini karşılamak için faaliyet gösteren fazlaca emek ve yoğun teknolojiye sahip kurumlardır. Belirlenen amaca ulaşma noktasında, hastanenin başarısını ve başarısızlığını hastane personeli önemli ölçüde etkilemektedir. Hemşireler hastanedeki sağlık profesyonelleri arasındaki

en kalabalık meslek grubudur. Ve hemşirelerin hastane hedefleri doğrultusunda motive edilmeleri gereklidir (64,66). Ayrıca motivasyonun yüksek olduğu kurumlarda tepe yönetimden iş görenlere kadar moral seviyesi daha yüksek olacağından kurumsal bütünleşme de yakalanmış olur (66).

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi olan verimliliğin, sadece yüksek seviyede modern teknoloji ile sağlanamadığı bilinmektedir. Modern teknolojinin yanı sıra insan davranışları da verimliliği yakalamakta önemli bir unsurdur. Emeğin ve yoğun teknolojinin bir arada bulunduğu hastanelerde tüm hizmetlerin kişisel olmasından ötürü, verimliliğin ve etkinliğin sağlanabilmesi için çalışanların motivasyonları yüksek seviyede tutulmalıdır. Sağlık kurumlarındaki yöneticilerin çalışan motivasyonlarını arttırmaya yönelik ellerinde motivasyon artırıcı çeşitli araçlar bulunmaktadır. Bir motivasyon faktöründe dahi iyileştirme sağlandığında diğer faktörlerden de çalışan memnuniyeti artırılabilir (11).

Günümüzde hızla değişen koşullarda işletmeler başarıyı yakalayabilmek amacıyla değişime ayak uydurmak zorundadır. Başarıya, ancak çalışanlara yapılan yatırımlar ile ulaşılabilir. Bu noktada nitelikli insan kaynağı, kurumsal amaçlar çizgisinde motive edilmeli, çalışanların potansiyelleri kurumsal amaçlar doğrultusunda gerek maddî ve manevî gerekse fiziksel motivasyon araçlarıyla desteklenmelidir. İşletmelerin başarısı motivasyon araçları doğru ve etkin kullanmaya bağlıdır. Çalışanlar etkin ve verimli bir şekilde kullanılamazsa kurumsal bir başarıdan bahsedilemez. Motivasyonun sağlanması ile hedef; işgörenlerin performanslarını artırarak, kurumsal hedeflere verimli ve etkin bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktır. Motivasyonu düşük olan çalışanlar iş kapasitelerinin tamamını kullanamayacaklarından, bilgi ve becerilerinin bir kısmını performanslarına yansıtmayacaklardır. Ve bu durumda kurumsal hedeflere ulaşılması beklenemez (66).

Hemşirelerin motivasyonlarının artırılmaya çalışmak için; başarılarını paylaşma, maddi ve maddi olmayan ödüller verme, eğitim olanaklarını geliştirme gibi motivasyon araçları aktif olarak kullanılmalıdır. Hemşirelerin birbirleriyle uyumla çalışmaları ve karşılıklı pozitif ilişkiler geliştirmeleri için, kurumsal seviyede sosyal ortamlar (gezi, moral yemekleri, piknik, gibi) yaratılmalıdır. Başarılı hemşirelere kurs, sempozyum, seminer gibi bilimsel faaliyetlere katılma imkanı verilmeli, uzmanı olmak istedikleri

alanlarda ileri düzey eğitim almaları sağlanmalıdır. Bireysel performans ölçekleri oluşturulup, adil ödüllendirmeler yapılmalıdır (69,72).

Motivasyon hem yönetici açısından hem de kurumda çalışan kişiler açısından son derece önemlidir (70). Günümüzde sağlık hizmetleri gelişmiş ülkeler, tıpkı diğer meslek gruplarında olduğu gibi hemşirelikte de motivasyon faktörüne önem vermektedir. Ve bundan dolayı da çeşitli motivasyon kuramlarını hemşirelerin motivasyonunu sağlamak için denemekte ve hemşireleri ne gibi unsurların motive edebileceğini belirlenmeye çalışılmaktadır (64).



3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın tipi

Araştırma tanımlayıcı ve ilişki arayıcı tipte bir çalışmadır. Çalışma klinik sorumlu hemşirelerinin liderlik tarzlarını belirlenmek ve sorumlu hemşirenin liderlik tarzının çalışan hemşirelerin iş motivasyonuna etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Yürütüldüğü Tarih

Araştırmanın etik kutulu ve kurum izinleri alındıktan sonra veriler araştırmacı tarafından Aralık 2020 - Mart 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Verilerin analizi Mayıs 2021’de yapıldı. Araştırmanın yazımı da Ağustos 2021’de tamamlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Yeri

Araştırma, verilerin toplandığı dönemde 384 hemşirenin çalıştığı ve 648 yatak kapasitesine sahip bir üniversite hastanesinde yapılmıştır. Covid-19 şüpheli ve tanılı hastaların bulunduğu servis ve yoğun bakımlar dışında kalan tüm yatan hasta klinikleri, ayaktan tedavi üniteleri ve polikliniklerde gerçekleştirilmiştir.

Çalışma yapılan hastane olan hastane toplamda 118.000 metrekare kapalı alana sahip olup, 114.000 metrekare açık alana sahiptir. 64 adet poliklinik, toplam 510 adet hasta yatağı, 14 adet acil servis müşahede, 174 adet yoğun bakım yatağı ve 1 adet izole edilmiş hasta yatağı ile toplam 684 hasta yatak kapasitesine sahiptir. 75 adet genel yoğun bakım, 14 adet çocuk yoğun bakım, 10 adet koroner yoğun bakım ve 75 adet yeni doğan yoğun bakım olmak üzere toplam olarak 174 adet yoğun bakım yatağı mevcuttur. 1 Adet göz kliniğine ait ve 1 adet yanık ünitesine ait olmak üzere 2 tane operasyon odası mevcuttur. 22 Adet genel kullanımda, 2 tane Kalp Damar Cerrahi olmak üzere toplamda 24 adet ameliyathane ile faaliyet göstermektedir. İdari olarak kurumda 1 başhekim, 4 başhekim yardımcısı, 4 adet hastane müdürü, 1 başhemşire ve 3 adet başhemşire yardımcısı bulunmaktadır. Hastanenin tüm birimlerinde 36 adet servis sorumlu hemşiresi bulunmaktadır. Bazı sorumlu hemşireler süpervizör nöbeti de tutmaktadır. 384 hemşire görev yapmakta olup hemşirelerin mesaipleri 08-16 (8 saat), 16-08 (16 saat) ve 08-08(24 saat) olarak düzenlenmiştir. Nöbet ertesi izinleri mevcuttur. Çalışan hemşireler 657 Devlet Memurları Yasasının 4/A kadrolu ve 4/B

sözleşmeli personel kadrosunda çalışanların yanı sıra hemşire ihtiyacı nedeniyle firmalardan temin edilen hizmet alımı kadrosunda çalışan hemşireler de mevcuttur. Hizmet alımı kadrosunda çalışan hemşirelerin toplam mesai saatleri diğer hemşirelere göre daha fazla olup, ücretlendirme noktasında maaşları diğer hemşirelerden azdır. Hastanede Sağlıkta Kalite Standartları (SKS versiyon-6) uygulanmaktadır. Çalışan güvenliği komitesi, hasta güvenliği komitesi, transfüzyon güvenliği komiteleri bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini hastanede çalışan 384 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimine gidilmeden, evrende yer alan ve araştırmaya katılmayı kabul etmiş, araştırma esnasında aktif olarak çalışan ve en az altı aydır aynı sorumlu hemşireyle çalışmış hemşireler ile anketler yapılarak veriler elde edilmiştir. Çalışmaya katılmak istemeyen kişilere hiç anket başlanmamış olup, anket doldurma esnasında acil işi çıkması nedeniyle bölünün anketler, ilgili servise daha sonra tekrar gidilerek doldurulmaya çalışmacı eşliğinde doldurulmaya devam edilmiştir. 6 adet anket yarım kalması nedeniyle çalışmaya dâhil edilmemiş olup toplam 176 hemşire örneklemi oluşturmuştur.

3.5. Araştırmanın Etik Boyutu

Harran Üniversitesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'nun, çalışmanın yapılmasında etik açıdan sakınca olmadığına dair, 21.12.20 tarih, 22 numaralı oturum ve HRU/20.22.17 sayılı onayı ile başlanmıştır (EK-1). Çalışmanın yapıldığı Harran Üniversitesi Hastanesi Başhekimliği'nden 22.09.2020 tarihli ve 36315 sayılı kurum izni alınmıştır (EK-2). Ayrıca Çalışmaya katılan hemşirelerden onam alınmıştır. Ankette bulunan Liderlik Tarzı Ölçeği'nin kullanım izni alınmıştır (EK-3). Yine ankette bulunan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'nin kullanım izni alınmıştır (EK-4).

3.6. Verilerin Toplanması ve Araçlar

3.6.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, Aralık 2020 - Mart 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Anketin birinci bölümünde araştırmacı tarafından derlenmiş olan Kişisel Bilgi Formu (EK-5), ikinci bölümünde Liderlik Tarzı Ölçeği (EK-6) ve son bölümde ise Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (EK-7) kullanılmıştır.

Araştırmacı tarafından, ilgili bölümler ziyaret edildi. Veri toplama sırasında anket formları, araştırmacı kendini tanıttıktan sonra, çalışmayı ve amacını anlatarak ve gönüllülük esasına uygun olarak, katılmayı kabul eden hemşirelere verildi. Anketlerin tüm sorular okunup eksiksiz olarak doldurulmasını sağlamak için anketler araştırmacı eşliğinde doldurulması sağlandı. Anket esnasında acil işi çıkan hemşirelerin servisleri tekrar ziyaret edilerek tam doldurulmuş bir şekilde teslim alındı. Yarım kalmış olan 6 adet anket çalışmaya dâhil edilmedi.

3.6.1.1. Kişisel Bilgi Formu (EK-5)

Kişisel Bilgi Formu literatür doğrultusunda araştırmacı tarafından geliştirilen 4 adet sosyodemografik özellikleri içeren (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum) ve 6 adet iş yaşamına ilişkin (çalıştığı birim, mesleki deneyim, şuan ki birimdeki çalışma süresi, mesleğini isteyerek seçip seçmediği, kadro durumu ve çalışma şekli) toplam on sorudan oluşmaktadır (44,64,79).

3.6.1.2. Liderlik Tarzı Ölçeği (EK-6)

Liderlik Tarzı Ölçeği (Leadership Styles Survey), 1998 yılında Clark tarafından geliştirilmiş olup, ölçek Bakan vd. (2013) çalışmasında Türkçe diline uyarlanarak kullanılmıştır (73). Ölçek, katılımcılardan sorumlu hemşirelerini düşünerek doldurmaları istenen 30 adet sorudan oluşmaktadır. Ölçek puanlaması “1=Hiçbir Zaman”, “5= Her Zaman” olmak üzere 5’li likert tipte değerlendirilmektedir. Anket 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki ilk 10 madde otokratik liderlik (Örnek madde: İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticim otoriteyi daima elinde tutar.), daha sonraki 10 madde demokratik liderlik (Örnek madde: Yöneticim çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.) ve son kalan 10 madde ise serbest bırakıcı liderlik

(Örnek madde: Yöneticim çalışanların kendi başlarına liderlik yapabileceklerine inanır.) özelliklerini ölçmektedir. Ölçeğin güvenirlik değeri olan Cronbach Alpha değeri otokratik liderlik için 0,97; demokratik liderlik için 0,94 ve serbest bırakıcı liderlik için 0,97 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada Liderlik Tarzı Ölçeği'nin otokratik liderlik alt boyutu için 0,622; demokratik liderlik alt boyutu için 0,903; serbest bırakıcı liderlik alt boyutu için 0,914 ve son olarak bütün ölçek maddeleri için ise 0,929 olarak bulunmuştur.

3.6.1.3. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (EK-7)

Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği: Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin ve Malorni tarafından 2010 yılında geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) Likert tip olup, 19 maddeden oluşmaktadır. Her bir maddeye ilişkin cevaplama 7 derece üzerinden hiç uygun değil (1), çoğunlukla uygun değil (2), uygun değil (3), orta (4), uygun (5), oldukça uygun (6) ve tamamen uygun (7) arasında yapılmaktadır. Ölçek orijinalinde altı alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; motive olmama (1., 3. ve 5. maddeler), dışsal düzenleme-sosyal (7., 9. ve 11. maddeler), dışsal düzenleme-maddesel (13., 15 ve 17. maddeler), içe yansıtılan düzenleme (14., 16. ve 18. maddeler), kişisel düzenleme (8., 10. Ve 12. maddeler) ve içsel motivasyondan (2., 4. ve 6. maddeler) oluşur. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğini (ÇBİMÖ) Civilidağ vd. (2017) Türk kültürüne uyarladığı çalışmasından alınarak kullanılmıştır (74). Cronbach alfa katsayılarının motive olmama alt ölçeği için 0,72 içsel motivasyon alt ölçeği için 0,73, dışsal düzenleme-sosyal alt ölçeği için 0,78, kişisel düzenleme alt ölçeği için 0,76, dışsal düzenleme-maddesel alt ölçeği için 0,80 ve içe yansıtılan düzenleme alt ölçeği için 0,73 olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada 'Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'nin motive olmama alt boyutu için 0,768; içsel motivasyon için 0,756; dışsal düzenleme-sosyal için 0,758; kişisel düzenleme için 0,805; dışsal düzenleme-maddesel için 0,569; içe yansıtılan düzenleme için 0,671 ve son olarak bütün ölçek maddeleri için ise 0,797 olarak bulunmuştur.

3.6.2. Ön Uygulama

Veri Toplama Formunun eksik olan veya anlaşılmayan bölümlerinin yeniden düzenlenmesi, çalışma uygulama planının belirlenmesi amacıyla Aralık/2020 tarihinde

15 hemşire ile ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonucunda veri toplama formunun uygulanabilirliği ve anlaşılabilirliği test edilmiştir. Veri toplama formu anlaşılır olduğundan herhangi bir değişikliğe gidilmemiştir. Bu sebepten dolayı ön uygulama yapılan hemşirelerin anketleri örnekleme dâhil edilmiştir.

3.6.3. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Araştırmanın uygulama aşaması, Aralık 2020 - Mart 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Veriler, hastanenin çeşitli kliniklerine giderek, müsait olan hemşirelerle yüz yüze görüşüp, onamlarını alarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler hafta içi 08.00- 16.00 saatleri arasında gerçekleştirilmiş olup, günlük ortalama 2-3 hemşire ile görüşme sağlanmıştır. Bir anket süresi ortalama 20-30 dakika sürmüştür. İş yoğunluğundan dolayı görüşme sağlayamayan hemşirelere, daha sonra müsait oldukları zamanlarda tekrar ziyaretler gerçekleştirilmiştir.

3.7. Araştırmanın Değişkenleri

Bağımlı değişkenler: Çalışma da yer alan otokratik liderlik alt boyutu, serbest bırakıcı liderlik alt boyutu, demokratik liderlik alt boyutu, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme ve içsel motivasyon alt boyutları bağımlı değişkenlerdir.

Bağımsız değişkenler: Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çalıştığı birim, mesleki deneyim, şuan ki birimdeki deneyim, mesleği isteyerek seçip seçmediği, kadro durumu ve çalışma şeklidir.

3.8. Verilerin Değerlendirilmesi

Sürekli değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerinde ortalama ve standart sapma değerleri ile birlikte medyan (min.-maks.), kategorik değişkenlerin tanımlanmasında ise frekans (n) ve yüzde (%) değerleri verilmiştir. Sürekli değişkenlerin normallik varsayımları Kolmogorov Smirnov testi ile incelenmiş ve normal dağılım göstermeyen sürekli değişkenlerin iki grup arasında karşılaştırılmasında Mann Whitney-U testi, üç ve üzeri gruplar arasında karşılaştırılmasında ise Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı bir farklılığın elde edilmesi durumunda farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek amacıyla ise Bonferroni düzeltmeli

Mann-Whitney testi yapılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkiler ise Spearman (Spearman's rho) korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bütün analizlerde IBM SPSS.23 programı kullanılmış ve anlamlılık düzeyi olarak $p < 0.05$ değeri kabul edilmiştir.

3.9. Araştırmanın Sınırlılıkları

Veriler katılımcıların beyanlarına göre toplanmıştır. Anketleri yarım doldurmuş olanlar, uzun süre ücretsiz izne ayrılanlar, heyet raporlu olanlar, araştırmaya katılmayı kabul etmeyen hemşireler araştırma dışında tutulmuştur. Araştırma veri toplama dönemi Covid-19 pandemi dönemine denk geldiği için, girilmesi yasak olan kliniklere ulaşamamıştır. Ayrıca yine idari izinli personellerin bu dönemde fazla olması daha fazla katılımcıya ulaşılmasını engellemiştir.

4.BULGULAR

Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri Ve Ölçeklerin Minimum, Maksimum, Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmaya yaş aralığı 19 ile 51 arasında değişen (27.86 ± 6.18) toplam 176 hemşire katılmıştır. Tablo 4.1’de gösterildiği gibi, hemşirelerin 96’sı (%54.5) dâhili birimlerde çalışmaktaydı ve 113’ü (%64.2) kadındı. Eğitim durumları incelendiğinde 84’ü (%47.7) lisans mezunuydu ve 104’ü (%59.1) sözleşmeli olarak çalışmaktaydı. Toplam ve şu anda çalıştıkları birimdeki çalışma süreleri incelendiğinde ise 76’sının (%43.2) toplam çalışma süresi 1-5 yıl arasındayken, 82’sinin (%46.6) şu anki birimde çalışma süresi 1-5 yıl arasındaydı. 90’ı (%51.1) bekârdı, 110’u (%62.5) mesleği isteyerek seçmişti ve son olarak 115’i gündüz gece karışık çalışmaktaydı. Ayrıca sadece 2 katılımcı gece çalıştığını belirtmiştir ve analizler sırasında söz konusu 2 katılımcı gündüz gece karışık çalışan gruba dâhil edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen bütün katılımcıların sosyodemografik özellikleri Tablo 4.1’de detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde
Çalışılan bölüm		
Dâhili birim	96	54.5
Cerrahi birim	40	22.7
Yoğun bakım	40	22.7
Cinsiyet		
Kadın	113	64.2
Erkek	63	35.8
Eğitim		
Sağlık meslek lisesi	54	30.7
Lisans	84	47.7
On lisans	26	14.8
Lisansüstü	12	6.8
Kadro		
Kadrolu	44	25.0
Sözleşmeli	104	59.1
Hizmet alımı	28	15.9
Toplam çalışma süresi		
0-12 ay	26	14.8
1-5 yıl	76	43.2
5-10 yıl	53	30.1

Tablo 4.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri (Devamı)

11 ve üzeri	21	11.9
Şu anki birimde çalışma süresi		
0-12 ay	73	41.5
1-5 yıl	82	46.6
5-10 yıl	17	9.7
11 ve üzeri yıl	4	2.3
Medeni durum		
Evli	86	48.9
Bekâr	90	51.1
Hemşireliği isteyerek mi seçtiniz		
Evet	110	62.5
Hayır	66	37.5
Çalışma şekli		
Sürekli gündüz	59	33.5
Gündüz gece karışık*	117	66.5
Yaş Ortalama ± Standart Sapma	27.86 ± 6.18	26.50 (19-51)
Medyan (Minimum – Maksimum)		

*Sürekli gece çalıştığını belirten 2 katılımcı, gündüz gece karışık grubuna dâhil edilmiştir.

Tablo 4.2.’de ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ puanlarının minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Tablo 4.2’de gösterildiği gibi Liderlik tarzı ölçeğinden en yüksek puan ortalamasına alt boyut serbest bırakıcı liderlik iken, ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’nden en yüksek puan ortalamasına alt boyut içe yansıtılan düzenleme alt boyutudur.

Tablo 4.2. ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Minimum	Maksimum	Ortalama ± Standart Sapma
Otokratik liderlik	10.00	50.00	34.39 ± 5.88
Demokratik liderlik	10.00	50.00	35.42 ± 9.30
Serbest bırakıcı liderlik	10.00	50.00	35.81 ± 9.60
Liderlik toplam puan	30.00	150.00	105.62 ± 21.69
Motive olamama	1.00	7.00	2.06 ± 1.42
İçsel motivasyon	1.00	7.00	4.08 ± 1.74
Dışsal düzenleme sosyal	1.00	7.00	3.49 ± 1.79
Kişisel düzenleme	1.00	7.00	5.41 ± 1.56
Dışsal düzenleme maddesel	1.00	7.00	3.32 ± 1.57
İçe yansıtılan düzenleme	1.33	7.00	5.56 ± 1.38
Motivasyon toplam puan	8.67	41.33	23.92 ± 5.61

Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 4.3’de çalışılan bölüme göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanları karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular gösterilmiştir. Tablo 4.3.’de gösterildiği gibi, dışsal düzenleme maddesel alt boyutu puanlarının çalışılan bölüme göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur $\chi^2=10.750$, $p=.005$. Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney testi yoğun bakımda çalışan hemşirelerin dışsal düzenleme maddesel alt boyutu puanlarının cerrahi birimlerde ($p=.002$) ve dâhili birimlerde ($p=.005$) çalışan hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Ayrıca, motivasyon toplam puanı çalışılan bölüme göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur $\chi^2=6.520$, $p=.038$. Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney testi yoğun bakımda çalışan hemşirelerin motivasyon toplam puanlarının dahili birimlerde çalışan hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermiştir ($p=.016$).

Elde edilen bu bulgulara karşın, ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ diğer alt boyutu puanlarının çalışılan bölüme göre farklılaşmadığı bulunmuştur ($p>.05$).

Tablo 4.3. Çalışılan Bölüme göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması

	n	Ortalama $\pm$ Standart Sapma	Medyan (Minimum – Maksimum)	Analiz
Liderlik Tarzı Ölçeği				
Otokratik liderlik				$\chi^2=.641$, $p=.726$
Dahili birim	96	34.39 $\pm$ 5.38	35.00 (10.00 - 49.00)	
Cerrahi birim	40	33.67 $\pm$ 6.31	34.50 (15.00 - 43.00)	
Yoğun bakım	40	35.10 $\pm$ 6.64	35.50 (22.00 - 50.00)	
Demokratik liderlik				$\chi^2=5.363$, $p=.068$
Dahili birim	96	35.75 $\pm$ 8.75	36.00 (10.00 - 50.00)	
Cerrahi birim	40	33.00 $\pm$ 8.32	33.00 (13.00 - 47.00)	
Yoğun bakım	40	37.05 $\pm$ 11.10	41.00 (13.00 - 50.00)	
Serbest bırakıcı liderlik				$\chi^2=4.701$, $p=.095$
Dahili birim	96	36.58 $\pm$ 9.37	38.00 (10.00 - 50.00)	
Cerrahi birim	40	33.40 $\pm$ 8.37	36.00 (10.00 - 46.00)	
Yoğun bakım	40	36.38 $\pm$ 11.03	40.00 (14.00 - 50.00)	
Liderlik toplam puan				$\chi^2=4.303$, $p=.116$
Dahili birim	96	106.72 $\pm$ 20.58	108.50 (30.00 - 142.00)	
Cerrahi birim	40	100.08 $\pm$ 18.94	101.50 (45.00 - 131.00)	
Yoğun bakım	40	108.53 $\pm$ 26.05	115.50 (61.00 - 150.00)	

Tablo 4.3. Çalışılan Bölüme göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması (Devamı)

Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği				
Motive olamama				$\chi^2=1.094, p=.579$
Dahili birim	96	2.11 ± 1.49	1.50 (1.00 - 7.00)	
Cerrahi birim	40	1.78 ± 1.07	1.33 (1.00 - 4.00)	
Yoğun bakım	40	2.22 ± 1.52	1.33 (1.00 - 6.33)	
İçsel motivasyon				$\chi^2=.943, p=.624$
Dahili birim	96	3.98 ± 1.65	4.00 (1.00 - 7.00)	
Cerrahi birim	40	4.12 ± 1.78	4.33 (1.00 - 7.00)	
Yoğun bakım	40	4.30 ± 1.90	4.33 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme sosyal				$\chi^2=4.001, p=.135$
Dahili birim	96	3.44 ± 1.87	3.00 (1.00 - 7.00)	
Cerrahi birim	40	3.17 ± 1.47	3.00 (1.00 - 6.00)	
Yoğun bakım	40	3.93 ± 1.83	4.17 (1.00 - 7.00)	
Kişisel düzenleme				$\chi^2=3.187, p=.203$
Dahili birim	96	5.24 ± 1.62	5.50 (1.00 - 7.00)	
Cerrahi birim	40	5.53 ± 1.43	5.83 (2.00 - 7.00)	
Yoğun bakım	40	5.69 ± 1.53	6.00 (2.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme maddesel				$\chi^2=10.750, p=.005$
Dahili birim	96	3.19 ± 1.59	3.00 (1.00 - 7.00)	
Cerrahi birim	40	2.92 ± 1.25	2.83 (1.00 - 5.33)	
Yoğun bakım	40	4.02 ± 1.63	4.00 (1.00 - 7.00)	
İçe yansıtılan düzenleme				$\chi^2=.559, p=.756$
Dahili birim	96	5.52 ± 1.42	6.00 (1.33 - 7.00)	
Cerrahi birim	40	5.67 ± 1.36	5.83 (2.00 - 7.00)	
Yoğun bakım	40	5.56 ± 1.33	5.67 (2.33 - 7.00)	
Motivasyon toplam puan				$\chi^2=6.520, p=.038$
Dahili birim	96	23.48 ± 6.12	23.33 (8.67 - 41.33)	
Cerrahi birim	40	23.19 ± 4.25	23.67 (11.33 - 30.33)	
Yoğun bakım	40	25.72 ± 5.24	25.50 (15.33 - 40.00)	

Tablo 4.4.’de gösterildiği gibi, erkeklerin dışsal düzenleme sosyal alt boyutu puanları kadınlara göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur $U=2835.00, p=.025$. Ayrıca erkeklerin motivasyon toplam puanları kadınlara göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur $U=2853.50, p=.029$. Elde edilen bu bulgulara karşın, ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ diğer alt boyutu puanlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı bulunmuştur ($p>.05$)

Tablo 4.4. Cinsiyete göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması

	n	Ortalama $\pm$ Standart Sapma	Medyan (Minimum – Maksimum)	Analiz
Liderlik Tarzı Ölçeği				
Otokratik liderlik				U=3271.00, p=.372
Kadın	113	34.07 $\pm$ 6.13	35.00 (10.00 - 50.00)	
Erkek	63	34.95 $\pm$ 5.40	35.00 (20.00 - 46.00)	
Demokratik liderlik				U=3254.50, p=.346
Kadın	113	34.96 $\pm$ 8.95	35.00 (10.00 - 50.00)	
Erkek	63	36.25 $\pm$ 9.92	38.00 (13.00 - 50.00)	
Serbest bırakıcı liderlik				U=3046.50, p=.113
Kadın	113	34.99 $\pm$ 9.59	36.00 (10.00 - 50.00)	
Erkek	63	37.29 $\pm$ 9.52	40.00 (18.00 - 50.00)	
Liderlik toplam puan				U=3094.50, p=.151
Kadın	113	104.02 $\pm$ 20.90	107.00 (30.00 - 150.00)	
Erkek	63	108.49 $\pm$ 22.94	112.00 (60.00 - 142.00)	
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği				
Motive olamama				U=3236.50, p=.296
Kadın	113	1.96 $\pm$ 1.34	1.33 (1.00 - 7.00)	
Erkek	63	2.25 $\pm$ 1.54	1.67 (1.00 - 7.00)	
İçsel motivasyon				U=3066.00, p=.127
Kadın	113	3.92 $\pm$ 1.66	4.00 (1.00 - 7.00)	
Erkek	63	4.37 $\pm$ 1.84	4.33 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme sosyal				U=2835.00, p=.025
Kadın	113	3.27 $\pm$ 1.77	3.00 (1.00 - 7.00)	
Erkek	63	3.87 $\pm$ 1.76	4.00 (1.00 - 7.00)	
Kişisel düzenleme				U=3246.00, p=.326
Kadın	113	5.29 $\pm$ 1.64	5.67 (1.00 - 7.00)	
Erkek	63	5.61 $\pm$ 1.40	6.00 (2.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme maddesel				U=2941.50, p=.056
Kadın	113	3.15 $\pm$ 1.51	3.00 (1.00 - 7.00)	
Erkek	63	3.62 $\pm$ 1.65	3.67 (1.00 - 7.00)	
İçe yansıtılan düzenleme				U=3267.50, p=.362
Kadın	113	5.61 $\pm$ 1.41	6.00 (1.33 - 7.00)	
Erkek	63	5.48 $\pm$ 1.33	5.33 (2.00 - 7.00)	
Motivasyon toplam puan				U=2853.50, p=.029
Kadın	113	23.21 $\pm$ 5.59	23.67 (8.67 - 41.33)	
Erkek	63	25.20 $\pm$ 5.44	25.33 (15.33 - 40.00)	

Tablo 4.5’de gösterildiği gibi ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’nin hiçbir alt boyutunun eğitime göre farklılaşmadığı bulunmuştur ($p>.05$).

Tablo 4.5 Eğitime göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması

	n	Ortalama ± Standart Sapma	Medyan (Minimum – Maksimum)	Analiz
Liderlik Tarzı Ölçeği				
Otokratik liderlik				$\chi^2=1.031, p=.794$
Sağlık meslek lisesi	54	35.00 ± 5.92	35.00 (20.00 - 46.00)	
Lisans	84	34.38 ± 5.10	35.00 (23.00 - 49.00)	
Ön lisans	26	33.96 ± 6.75	33.50 (15.00 - 50.00)	
Lisansüstü	12	32.58 ± 8.72	35.00 (10.00 - 43.00)	
Demokratik liderlik				$\chi^2=.769, p=.857$
Sağlık meslek lisesi	54	36.20 ± 9.68	39.00 (13.00 - 50.00)	
Lisans	84	35.11 ± 8.45	34.50 (16.00 - 50.00)	
Ön lisans	26	35.38 ± 9.47	33.50 (13.00 - 50.00)	
Lisansüstü	12	34.17 ± 13.29	36.00 (10.00 - 50.00)	
Serbest bırakıcı liderlik				$\chi^2=.586, p=.900$
Sağlık meslek lisesi	54	35.52 ± 9.90	38.00 (10.00 - 50.00)	
Lisans	84	35.85 ± 8.68	38.00 (16.00 - 50.00)	
Ön lisans	26	37.12 ± 9.88	37.50 (16.00 - 50.00)	
Lisansüstü	12	34.08 ± 14.01	36.00 (10.00 - 50.00)	
Liderlik toplam puan				$\chi^2=.351, p=.950$
Sağlık meslek lisesi	54	106.72 ± 22.10	110.00 (60.00 - 142.00)	
Lisans	84	105.33 ± 19.28	106.00 (62.00 - 140.00)	
Ön lisans	26	106.46 ± 23.46	106.00 (45.00 - 150.00)	
Lisansüstü	12	100.83 ± 32.33	113.00 (30.00 - 140.00)	
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği				
Motive olamama				$\chi^2=2.664, p=.446$
Sağlık meslek lisesi	54	2.18 ± 1.61	1.17 (1.00 - 7.00)	
Lisans	84	2.16 ± 1.44	1.67 (1.00 - 7.00)	
Ön lisans	26	1.73 ± 1.01	1.33 (1.00 - 4.33)	
Lisansüstü	12	1.58 ± .87	1.00 (1.00 - 3.67)	
İçsel motivasyon				$\chi^2=4.596, p=.204$
Sağlık meslek lisesi	54	4.38 ± 1.70	4.67 (1.00 - 7.00)	
Lisans	84	4.12 ± 1.72	4.00 (1.00 - 7.00)	
Ön lisans	26	3.51 ± 1.63	3.33 (1.00 - 7.00)	
Lisansüstü	12	3.78 ± 2.10	3.83 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme sosyal				$\chi^2=6.463, p=.091$
Sağlık meslek lisesi	54	3.62 ± 1.89	3.50 (1.00 - 7.00)	
Lisans	84	3.37 ± 1.77	3.00 (1.00 - 7.00)	
Ön lisans	26	4.04 ± 1.63	4.00 (1.00 - 7.00)	
Lisansüstü	12	2.56 ± 1.49	2.17 (1.00 - 5.00)	
Kişisel düzenleme				$\chi^2=2.590, p=.459$
Sağlık meslek lisesi	54	5.52 ± 1.73	6.00 (1.00 - 7.00)	
Lisans	84	5.39 ± 1.40	5.50 (1.67 - 7.00)	
Ön lisans	26	5.58 ± 1.33	5.67 (3.00 - 7.00)	
Lisansüstü	12	4.67 ± 2.21	5.17 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme maddesel				$\chi^2=6.164, p=.104$
Sağlık meslek lisesi	54	3.38 ± 1.57	3.33 (1.00 - 7.00)	
Lisans	84	3.13 ± 1.54	3.00 (1.00 - 7.00)	
Ön lisans	26	4.00 ± 1.81	4.50 (1.00 - 7.00)	
Lisansüstü	12	2.83 ± .75	3.00 (1.00 - 4.00)	

Tablo 4.5 Eğitime göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması (Devamı)

İçe yansıtılan düzenleme				$\chi^2=4.201$, p=.241
Sağlık meslek lisesi	54	5.74 ± 1.42	6.17 (1.33 - 7.00)	
Lisans	84	5.38 ± 1.38	5.33 (1.67 - 7.00)	
Ön lisans	26	5.79 ± 1.16	6.00 (3.33 - 7.00)	
Lisansüstü	12	5.50 ± 1.59	5.83 (2.67 - 7.00)	
Motivasyon toplam puan				$\chi^2=4.317$, p=.229
Sağlık meslek lisesi	54	24.81 ± 5.42	24.67 (14.00 - 40.00)	
Lisans	84	23.55 ± 5.69	23.50 (11.33 - 41.33)	
Ön lisans	26	24.65 ± 4.68	24.33 (15.33 - 33.00)	
Lisansüstü	12	20.92 ± 6.94	22.83 (8.67 - 30.33)	

Tablo 4.6’te gösterildiği gibi, dışsal düzenleme maddesel alt boyutu puanlarının kadro durumuna göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur $\chi^2=12.670$, p=.002. Bonferroni düzeltilmeli Mann-Whitney testi hizmet alımı ile çalışan hemşirelerin dışsal düzenleme maddesel alt boyutu puanlarının kadrolu hemşirelere göre (p<.001) anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Dışsal düzenleme sosyal alt boyutu puanları kadro durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır $\chi^2=11.448$, p=.003. Bonferroni düzeltilmeli Mann-Whitney testi hizmet alımı ile çalışan hemşirelerin dışsal düzenleme sosyal alt boyutu puanlarının sözleşmeli (p=.014) ve kadrolu hemşirelere göre (p=.001) anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca, sözleşmeli çalışan hemşirelerin dışsal düzenleme sosyal alt boyutu puan ortalaması kadrolu çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksektir (p<.001).

Motivasyon toplam puanları kadro durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır $\chi^2=10.431$, p=.005. Bonferroni düzeltilmeli Mann-Whitney testi hizmet alımı ile çalışan hemşirelerin motivasyon toplam puanlarının sözleşmeli (p=.012) ve kadrolu hemşirelere göre (p=.004) anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermiştir. Elde edilen bu bulgulara karşın, ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ diğer alt boyutu puanlarının kadro durumuna göre farklılaşmadığı bulunmuştur (p>.05).

Tablo 4.6. Kadro Durumuna göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması

	n	Ortalama $\pm$ Standart Sapma	Medyan (Minimum – Maksimum)	Analiz
Liderlik Tarzı Ölçeği				
Otokratik liderlik				$\chi^2=1.627$, p=.443
Kadrolu	44	34.14 $\pm$ 6.29	35.00 (10.00 - 44.00)	
Sözleşmeli	104	34.13 $\pm$ 5.66	35.00 (15.00 - 49.00)	
Hizmet alımı	28	35.75 $\pm$ 6.07	35.00 (20.00 - 50.00)	
Demokratik liderlik				$\chi^2=3.346$, p=.188
Kadrolu	44	35.52 $\pm$ 9.70	38.00 (10.00 - 50.00)	
Sözleşmeli	104	34.62 $\pm$ 9.14	34.00 (13.00 - 50.00)	
Hizmet alımı	28	38.21 $\pm$ 9.04	40.00 (18.00 - 50.00)	
Serbest bırakıcı liderlik				$\chi^2=1.649$, p=.439
Kadrolu	44	35.73 $\pm$ 9.88	38.00 (10.00 - 50.00)	
Sözleşmeli	104	35.41 $\pm$ 9.37	36.50 (14.00 - 50.00)	
Hizmet alımı	28	37.43 $\pm$ 10.16	40.00 (10.00 - 50.00)	
Liderlik toplam puan				$\chi^2=2.400$, p=.301
Kadrolu	44	105.39 $\pm$ 22.98	112.50 (30.00 - 140.00)	
Sözleşmeli	104	104.16 $\pm$ 21.05	106.50 (45.00 - 140.00)	
Hizmet alımı	28	111.39 $\pm$ 21.83	110.00 (60.00 - 150.00)	
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği				
Motive olamama				$\chi^2=4.054$, p=.132
Kadrolu	44	1.67 $\pm$ 1.04	1.00 (1.00 - 4.67)	
Sözleşmeli	104	2.14 $\pm$ 1.40	1.67 (1.00 - 7.00)	
Hizmet alımı	28	2.40 $\pm$ 1.85	1.33 (1.00 - 7.00)	
İçsel motivasyon				$\chi^2=4.770$, p=.092
Kadrolu	44	3.65 $\pm$ 1.77	3.33 (1.00 - 7.00)	
Sözleşmeli	104	4.16 $\pm$ 1.75	4.17 (1.00 - 7.00)	
Hizmet alımı	28	4.48 $\pm$ 1.56	4.67 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme sosyal				$\chi^2=11.448$, p=.003
Kadrolu	44	2.92 $\pm$ 1.64	3.00 (1.00 - 6.67)	
Sözleşmeli	104	3.47 $\pm$ 1.71	3.33 (1.00 - 7.00)	
Hizmet alımı	28	4.42 $\pm$ 1.97	4.67 (1.00 - 7.00)	
Kişisel düzenleme				$\chi^2=1.297$, p=.523
Kadrolu	44	5.20 $\pm$ 1.71	5.17 (1.00 - 7.00)	
Sözleşmeli	104	5.41 $\pm$ 1.54	5.67 (1.00 - 7.00)	
Hizmet alımı	28	5.74 $\pm$ 1.37	6.17 (2.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme maddesel				$\chi^2=12.670$, p=.002
Kadrolu	44	2.74 $\pm$ 1.29	3.00 (1.00 - 7.00)	
Sözleşmeli	104	3.35 $\pm$ 1.60	3.17 (1.00 - 7.00)	
Hizmet alımı	28	4.10 $\pm$ 1.55	4.00 (1.33 - 7.00)	
İçe yansıtılan düzenleme				$\chi^2=3.391$, p=.183
Kadrolu	44	5.80 $\pm$ 1.26	6.00 (2.67 - 7.00)	
Sözleşmeli	104	5.41 $\pm$ 1.42	5.67 (1.33 - 7.00)	
Hizmet alımı	28	5.75 $\pm$ 1.40	6.33 (2.67 - 7.00)	
Motivasyon toplam puan				$\chi^2=10.431$, p=.005
Kadrolu	44	21.99 $\pm$ 5.54	22.50 (8.67 - 32.33)	
Sözleşmeli	104	23.94 $\pm$ 5.27	23.67 (12.00 - 41.33)	
Hizmet alımı	28	26.88 $\pm$ 5.81	26.00 (16.67 - 40.00)	

Tablo 4.7’da gösterildiği gibi her ne kadar Kruskal-Wallis testinde otokratik liderlik puanlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunsa da $\chi^2=7.849$, $p=.049$, Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney testinde gruplar arası anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ($p>.05$).

Motive olamama puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır $\chi^2=8.375$, $p=.039$. Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney testi 15 ve üzeri yıldır çalışan hemşirelerin motive olamama puanlarının 5-10 yıl arasında çalışan ($p=.006$) ve 1-5 yıl arasında çalışan hemşirelere ($p=.007$) göre daha düşük olduğunu göstermiştir.

İçsel motivasyon puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır $\chi^2=12.824$, $p=.005$. Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney testi 1-5 yıl arasında çalışan hemşirelerin içsel motivasyon puanlarının 5-10 yıl arasında çalışan ($p=.007$) ve 15 yıl ve üzeri çalışan hemşirelere ($p=.004$) göre daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Dışsal düzenleme sosyal puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır $\chi^2=10.074$, $p=.018$. Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney testi 1-5 yıl arasında çalışan hemşirelerin dışsal düzenleme sosyal puanlarının 15 yıl ve üzeri çalışan hemşirelere ($p=.007$) göre daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Kruskal-Wallis testi sonucunda motivasyon toplam puanlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunsa da $\chi^2=8.527$, $p=.036$. 2 ile 4 ($p=.009$) Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney testinde gruplar arası anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ($p>.05$).

Elde edilen bu bulgulara karşın, ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ diğer alt boyutu puanlarının toplam çalışma süresine göre farklılaşmadığı bulunmuştur ($p>.05$).

Tablo 4.7. Toplam Çalışma Süresi göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması

	n	Ortalama $\pm$ Standart Sapma	Medyan (Minimum – Maksimum)	Analiz
Liderlik Tarzı Ölçeği				
Otokratik liderlik				$\chi^2=7.849$, p=.049
0-12 ay	26	34.27 $\pm$ 5.94	35.00 (20.00 - 49.00)	
1-5 yıl	76	35.29 $\pm$ 5.92	36.00 (15.00 - 50.00)	
5-10 yıl	53	32.89 $\pm$ 4.98	33.00 (23.00 - 42.00)	
15 ve üzeri yıl	21	35.05 $\pm$ 7.31	35.00 (10.00 - 44.00)	
Demokratik liderlik				$\chi^2=1.125$, p=.771
0-12 ay	26	36.19 $\pm$ 9.67	40.00 (13.00 - 47.00)	
1-5 yıl	76	34.84 $\pm$ 9.61	33.50 (13.00 - 50.00)	
5-10 yıl	53	36.32 $\pm$ 7.95	36.00 (13.00 - 50.00)	
15 ve üzeri yıl	21	34.29 $\pm$ 11.11	37.00 (10.00 - 50.00)	
Serbest bırakıcı liderlik				$\chi^2=2.129$, p=.546
0-12 ay	26	37.38 $\pm$ 10.31	40.50 (16.00 - 50.00)	
1-5 yıl	76	34.88 $\pm$ 9.67	35.50 (10.00 - 50.00)	
5-10 yıl	53	36.66 $\pm$ 8.37	38.00 (18.00 - 50.00)	
15 ve üzeri yıl	21	35.10 $\pm$ 11.46	38.00 (10.00 - 50.00)	
Liderlik toplam puan				$\chi^2=.697$, p=.874
0-12 ay	26	107.85 $\pm$ 22.49	112.50 (60.00 - 140.00)	
1-5 yıl	76	105.01 $\pm$ 22.31	105.00 (45.00 - 150.00)	
5-10 yıl	53	105.87 $\pm$ 19.05	107.00 (61.00 - 140.00)	
15 ve üzeri yıl	21	104.43 $\pm$ 25.79	113.00 (30.00 - 140.00)	
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği				
Motive olamama				$\chi^2=8.375$, p=.039
0-12 ay	26	2.05 $\pm$ 1.53	1.17 (1.00 - 7.00)	
1-5 yıl	76	2.18 $\pm$ 1.55	1.33 (1.00 - 7.00)	
5-10 yıl	53	2.15 $\pm$ 1.29	1.67 (1.00 - 5.00)	
15 ve üzeri yıl	21	1.43 $\pm$.88	1.00 (1.00 - 4.00)	
İçsel motivasyon				$\chi^2=12.824$, p=.005
0-12 ay	26	4.24 $\pm$ 1.89	4.67 (1.00 - 7.00)	
1-5 yıl	76	4.51 $\pm$ 1.58	4.50 (1.00 - 7.00)	
5-10 yıl	53	3.73 $\pm$ 1.62	3.33 (1.00 - 7.00)	
15 ve üzeri yıl	21	3.22 $\pm$ 1.97	3.00 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme sosyal				$\chi^2=10.074$, p=.018
0-12 ay	26	3.59 $\pm$ 1.81	3.50 (1.00 - 7.00)	
1-5 yıl	76	3.90 $\pm$ 1.85	4.00 (1.00 - 7.00)	
5-10 yıl	53	3.15 $\pm$ 1.69	3.00 (1.00 - 7.00)	
15 ve üzeri yıl	21	2.70 $\pm$ 1.43	3.00 (1.00 - 5.00)	
Kişisel düzenleme				$\chi^2=.733$, p=.865
0-12 ay	26	5.56 $\pm$ 1.60	6.00 (2.00 - 7.00)	
1-5 yıl	76	5.48 $\pm$ 1.42	5.67 (1.00 - 7.00)	
5-10 yıl	53	5.35 $\pm$ 1.60	5.67 (1.67 - 7.00)	
15 ve üzeri yıl	21	5.10 $\pm$ 1.94	5.67 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme maddesel				$\chi^2=6.008$, p=.111
0-12 ay	26	3.08 $\pm$ 1.53	3.17 (1.00 - 6.33)	
1-5 yıl	76	3.62 $\pm$ 1.62	3.33 (1.00 - 7.00)	
5-10 yıl	53	3.21 $\pm$ 1.53	3.00 (1.00 - 7.00)	
15 ve üzeri yıl	21	2.76 $\pm$ 1.44	3.00 (1.00 - 6.67)	

Tablo 4.7. Toplam Çalışma Süresi göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması (Devamı)

İçe yansıtılan düzenleme				$\chi^2=7.770, p=.857$
0-12 ay	26	5.69 ± 1.44	6.33 (2.67 - 7.00)	
1-5 yıl	76	5.48 ± 1.44	5.83 (1.33 - 7.00)	
5-10 yıl	53	5.62 ± 1.32	5.67 (1.67 - 7.00)	
15 ve üzeri yıl	21	5.56 ± 1.32	6.00 (2.67 - 7.00)	
Motivasyon toplam puan				$\chi^2=8.527, p=.036$
0-12 ay	26	24.22 ± 5.94	23.67 (14.67 - 41.33)	
1-5 yıl	76	25.18 ± 5.32	24.50 (12.67 - 40.00)	
5-10 yıl	53	23.22 ± 5.08	24.00 (14.00 - 39.33)	
15 ve üzeri yıl	21	20.76 ± 6.27	22.33 (8.67 - 30.33)	

Tablo 4.8.’de gösterildiği gibi, Kruskal-Wallis testi sonucunda dışsal düzenleme sosyal puanlarının toplam şu anda çalışılan birimdeki çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunsa da $\chi^2 = 8.425, p=.038$, Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney testinde gruplar arası anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ($p>.05$). Elde edilen bu bulgulara karşın, ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ diğer alt boyutu puanlarının şu anda çalışılan birimdeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmadığı bulunmuştur ($p>.05$).

Tablo 4.8. Şuanda Çalışılan Birimdeki Çalışma Süresine göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması

	n	Ortalama ± Standart Sapma	Medyan (Minimum – Maksimum)	Analiz
Liderlik Tarzı Ölçeği				
Otokratik liderlik				$\chi^2=5.445, p=.142$
0-12 ay	73	34.68 ± 5.24	35.00 (22.00 - 49.00)	
1-5 yıl	82	33.95 ± 6.69	34.00 (10.00 - 50.00)	
5-10 yıl	17	33.88 ± 4.00	34.00 (28.00 - 43.00)	
11 ve üzeri yıl	4	40.00 ± 3.74	40.50 (35.00 - 44.00)	
Demokratik liderlik				$\chi^2=3.440, p=.329$
0-12 ay	73	36.82 ± 8.65	39.00 (13.00 - 50.00)	
1-5 yıl	82	34.24 ± 10.05	33.00 (10.00 - 50.00)	
5-10 yıl	17	36.00 ± 8.07	36.00 (20.00 - 50.00)	
11 ve üzeri yıl	4	31.50 ± 8.39	33.00 (20.00 - 40.00)	
Serbest bırakıcı liderlik				$\chi^2=3.378, p=.337$
0-12 ay	73	36.93 ± 9.03	39.00 (14.00 - 50.00)	
1-5 yıl	82	34.39 ± 10.43	34.50 (10.00 - 50.00)	
5-10 yıl	17	38.35 ± 6.67	39.00 (25.00 - 47.00)	
11 ve üzeri yıl	4	33.75 ± 10.81	36.00 (19.00 - 44.00)	

Tablo 4.8. Şuanda Çalışılan Birimdeki Çalışma Süresine göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması (Devamı)

Liderlik toplam puan				$\chi^2=2.817, p=.421$
0-12 ay	73	108.44 ± 19.99	112.00 (63.00 - 140.00)	
1-5 yıl	82	102.59 ± 23.98	103.00 (30.00 - 150.00)	
5-10 yıl	17	108.24 ± 16.01	113.00 (82.00 - 131.00)	
11 ve üzeri yıl	4	105.25 ± 21.91	111.00 (74.00 - 125.00)	
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği				
Motive olamama				$\chi^2=1.830, p=.609$
0-12 ay	73	2.14 ± 1.46	1.67 (1.00 - 7.00)	
1-5 yıl	82	2.08 ± 1.45	1.33 (1.00 - 7.00)	
5-10 yıl	17	1.80 ± 1.14	1.00 (1.00 - 4.00)	
11 ve üzeri yıl	4	1.50 ± 1.00	1.00 (1.00 - 3.00)	
İçsel motivasyon				$\chi^2=7.345, p=.062$
0-12 ay	73	3.95 ± 1.70	4.00 (1.00 - 7.00)	
1-5 yıl	82	4.41 ± 1.66	4.33 (1.00 - 7.00)	
5-10 yıl	17	3.41 ± 1.91	3.33 (1.00 - 7.00)	
11 ve üzeri yıl	4	2.67 ± 2.21	2.00 (1.00 - 5.67)	
Dışsal düzenleme sosyal				$\chi^2=8.425, p=.038$
0-12 ay	73	3.24 ± 1.94	3.00 (1.00 - 7.00)	
1-5 yıl	82	3.73 ± 1.69	3.67 (1.00 - 7.00)	
5-10 yıl	17	3.80 ± 1.42	4.33 (1.00 - 6.00)	
11 ve üzeri yıl	4	1.75 ± .96	1.50 (1.00 - 3.00)	
Kişisel düzenleme				$\chi^2=.806, p=.848$
0-12 ay	73	5.32 ± 1.54	5.67 (1.67 - 7.00)	
1-5 yıl	82	5.43 ± 1.62	5.83 (1.00 - 7.00)	
5-10 yıl	17	5.73 ± 1.32	6.33 (3.33 - 7.00)	
11 ve üzeri yıl	4	5.25 ± 2.23	6.00 (2.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme maddesel				$\chi^2=4.849, p=.183$
0-12 ay	73	3.15 ± 1.57	3.00 (1.00 - 7.00)	
1-5 yıl	82	3.43 ± 1.57	3.33 (1.00 - 7.00)	
5-10 yıl	17	3.71 ± 1.48	3.33 (1.00 - 6.67)	
11 ve üzeri yıl	4	2.25 ± 1.73	1.67 (1.00 - 4.67)	
İçe yansıtılan düzenleme				$\chi^2=.537, p=.911$
0-12 ay	73	5.54 ± 1.40	5.67 (1.67 - 7.00)	
1-5 yıl	82	5.57 ± 1.42	6.00 (1.33 - 7.00)	
5-10 yıl	17	5.65 ± 1.30	5.67 (3.00 - 7.00)	
11 ve üzeri yıl	4	5.33 ± .72	5.50 (4.33 - 6.00)	
Motivasyon toplam puan				$\chi^2=5.807, p=.121$
0-12 ay	73	23.35 ± 5.73	23.00 (12.67 - 41.33)	
1-5 yıl	82	24.65 ± 5.64	24.33 (8.67 - 40.00)	
5-10 yıl	17	24.10 ± 3.99	24.00 (16.67 - 30.33)	
11 ve üzeri yıl	4	18.75 ± 6.64	18.83 (11.33 - 26.00)	

Tablo 4.9.’da gösterildiği gibi, bekâr hemşirelerin otokratik liderlik puanları ($U=3098.00, p=.022$), motive olamama puanları ($U=3075.50, p=.014$), içsel motivasyon ($U=2329.00, p<.001$), dışsal düzenleme sosyal ($U=3101.00, p=.022$) ve motivasyon toplam puanı ($U=2916.50, p=.005$) evlilere göre anlamlı olarak daha yüksektir. Elde

edilen bu bulgulara karşın, ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ diğer alt boyutu puanlarının medeni duruma göre farklılaşmadığı bulunmuştur ($p>.05$).

Tablo 4.9. Medeni duruma göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması

	n	Ortalama $\pm$ Standart Sapma	Medyan Medyan (Minimum – Maksimum)	Analiz
Liderlik Tarzı Ölçeği				
Otokratik liderlik				U=3098.00, p=.022
Evli	86	33.36 $\pm$ 5.63	34.00 (10.00 - 44.00)	
Bekâr	90	35.37 $\pm$ 5.98	36.50 (20.00 - 50.00)	
Demokratik liderlik				U=3820.50, p=.883
Evli	86	35.28 $\pm$ 9.10	35.50 (10.00 - 50.00)	
Bekâr	90	35.56 $\pm$ 9.54	36.00 (13.00 - 50.00)	
Serbest bırakıcı liderlik				U=3836.50, p=.921
Evli	86	35.71 $\pm$ 9.63	37.00 (10.00 - 50.00)	
Bekâr	90	35.91 $\pm$ 9.63	38.50 (14.00 - 50.00)	
Liderlik toplam puan				U=3634.00, p=.485
Evli	86	104.35 $\pm$ 20.99	108.00 (30.00 - 140.00)	
Bekâr	90	106.83 $\pm$ 22.39	110.00 (60.00 - 150.00)	
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği				
Motive olamama				U=3075.50, p=.014
Evli	86	1.76 $\pm$ 1.10	1.00 (1.00 - 5.00)	
Bekâr	90	2.35 $\pm$ 1.62	1.67 (1.00 - 7.00)	
İçsel motivasyon				U=2329.00, p<.001
Evli	86	3.50 $\pm$ 1.70	3.33 (1.00 - 7.00)	
Bekâr	90	4.64 $\pm$ 1.60	4.83 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme sosyal				U=3101.00, p=.022
Evli	86	3.18 $\pm$ 1.70	3.00 (1.00 - 7.00)	
Bekâr	90	3.78 $\pm$ 1.83	3.67 (1.00 - 7.00)	
Kişisel düzenleme				U=3721.50, p=.656
Evli	86	5.35 $\pm$ 1.60	5.67 (1.00 - 7.00)	
Bekâr	90	5.47 $\pm$ 1.54	6.00 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme maddesel				U=3367.00, p=.135
Evli	86	3.14 $\pm$ 1.52	3.00 (1.00 - 7.00)	
Bekâr	90	3.49 $\pm$ 1.61	3.33 (1.00 - 7.00)	
İçe yansıtılan düzenleme				U=3668.00, p=.545
Evli	86	5.63 $\pm$ 1.33	5.83 (2.00 - 7.00)	
Bekâr	90	5.50 $\pm$ 1.43	5.67 (1.33 - 7.00)	
Motivasyon toplam puan				U=2916.50, p=.005
Evli	86	22.57 $\pm$ 5.38	23.17 (8.67 - 39.33)	
Bekâr	90	25.22 $\pm$ 5.54	24.33 (14.00 - 41.33)	

Mesleğini isteyerek seçmeyen hemşirelerin motive olamama puan ortalamaları mesleğini isteyerek seçen hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksektir (U=2587.50,

p=.001). Buna karşın, mesleğini isteyerek seçen hemşirelerin kişisel düzenleme (U=2469.50, p<.001) ve içe yansıtılan düzenleme (U=2991.00, p=.048) puan ortalamaları mesleğini isteyerek seçmeyen hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara karşın, ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ diğer alt boyutu puanlarının mesleği isteyerek seçme durumuna göre farklılaşmadığı bulunmuştur (p>.05).

Tablo 4.10. Mesleği isteyerek Seçme Durumuna göre ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’ Puanlarının Karşılaştırılması

	n	Ortalama ± Standart Sapma	Medyan (Minimum – Maksimum)	Analiz
Liderlik Tarzı Ölçeği				
Otokratik liderlik				U=3384.00, p=.451
Evet	110	34.07 ± 5.59	35.00 (10.00 - 44.00)	
Hayır	66	34.91 ± 6.35	35.50 (20.00 - 50.00)	
Demokratik liderlik				U=3320.50, p=.344
Evet	110	35.88 ± 9.46	38.00 (10.00 - 50.00)	
Hayır	66	34.65 ± 9.04	34.00 (13.00 - 50.00)	
Serbest bırakıcı liderlik				U=3423.50, p=.528
Evet	110	35.97 ± 10.03	38.00 (10.00 - 50.00)	
Hayır	66	35.55 ± 8.90	37.00 (16.00 - 50.00)	
Liderlik toplam puan				U=3480.50, p=.648
Evet	110	105.93 ± 21.74	108.50 (30.00 - 140.00)	
Hayır	66	105.11 ± 21.77	108.00 (60.00 - 150.00)	
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği				
Motive olamama				U=2587.50, p=.001
Evet	110	1.83 ± 1.30	1.00 (1.00 - 7.00)	
Hayır	66	2.46 ± 1.52	2.00 (1.00 - 7.00)	
İçsel motivasyon				U=3377.00, p=.438
Evet	110	4.17 ± 1.80	4.33 (1.00 - 7.00)	
Hayır	66	3.94 ± 1.64	4.00 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme sosyal				U=3386.50, p=.455
Evet	110	3.42 ± 1.81	3.00 (1.00 - 7.00)	
Hayır	66	3.60 ± 1.76	3.67 (1.00 - 7.00)	
Kişisel düzenleme				U=2469.50, p<.001
Evet	110	5.72 ± 1.44	6.00 (1.00 - 7.00)	
Hayır	66	4.90 ± 1.63	5.00 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme maddesel				U=3321.00, p=.344
Evet	110	3.22 ± 1.56	3.00 (1.00 - 7.00)	
Hayır	66	3.47 ± 1.59	3.33 (1.00 - 7.00)	
İçe yansıtılan düzenleme				U=2991.00, p=.048
Evet	110	5.72 ± 1.32	6.00 (2.00 - 7.00)	
Hayır	66	5.30 ± 1.45	5.50 (1.33 - 7.00)	
Motivasyon toplam puan				U=3400.00, p=.482
Evet	110	24.08 ± 5.29	24.00 (8.67 - 40.00)	
Hayır	66	23.67 ± 6.13	23.83 (11.33 - 41.33)	

Tablo 4.11.'da gösterildiği gibi, gündüz gece karışık çalışan hemşirelerin motive olamama (U=2703.00, p=.014), içsel motivasyon (U=2606.00, p=.008), dışsal düzenleme sosyal (U=2564.50, p=.005), dışsal düzenleme maddesel (U=2713.50, p=.020) ve motivasyon toplam puanı (U=2482.50, p=.002) sürekli gündüz çalışan hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara karşın, 'Liderlik Tarzı Ölçeği' ve 'Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği' diğer alt boyutu puanlarının çalışma şekline göre farklılaşmadığı bulunmuştur (p>.05).

Tablo 4.11. Çalışma şekline göre 'Liderlik Tarzı Ölçeği' ve 'Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği' Puanlarının Karşılaştırılması

	n	Ortalama ± Standart Sapma	Medyan (Minimum – Maksimum)	Analiz
Liderlik Tarzı Ölçeği				
Otokratik liderlik				U=3304.00, p=.643
Sürekli gündüz	59	34.00 ± 5.59	35.00 (10.00 - 44.00)	
Gündüz gece karışık	117	34.58 ± 6.04	35.00 (15.00 - 50.00)	
Demokratik liderlik				U=3404.50, p=.883
Sürekli gündüz	59	35.58 ± 8.57	36.00 (10.00 - 50.00)	
Gündüz gece karışık	117	35.34 ± 9.68	35.00 (13.00 - 50.00)	
Serbest bırakıcı liderlik				U=3252.50, p=.532
Sürekli gündüz	59	35.22 ± 9.90	36.00 (10.00 - 50.00)	
Gündüz gece karışık	117	36.11 ± 9.47	39.00 (14.00 - 50.00)	
Liderlik toplam puan				U=3321.50, p=.684
Sürekli gündüz	59	104.80 ± 20.47	108.00 (30.00 - 140.00)	
Gündüz gece karışık	117	106.03 ± 22.36	108.00 (45.00 - 150.00)	
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği				
Motive olamama				U=2703.00, p=.014
Sürekli gündüz	59	1.66 ± .99	1.00 (1.00 - 4.33)	
Gündüz gece karışık	117	2.27 ± 1.55	1.67 (1.00 - 7.00)	
İçsel motivasyon				U=2606.00, p=.008
Sürekli gündüz	59	3.60 ± 1.60	3.33 (1.00 - 7.00)	
Gündüz gece karışık	117	4.32 ± 1.76	4.33 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme sosyal				U=2564.50, p=.005
Sürekli gündüz	59	2.97 ± 1.65	3.00 (1.00 - 7.00)	
Gündüz gece karışık	117	3.75 ± 1.81	3.67 (1.00 - 7.00)	
Kişisel düzenleme				U=3308.00, p=.648
Sürekli gündüz	59	5.35 ± 1.55	5.67 (1.00 - 7.00)	
Gündüz gece karışık	117	5.44 ± 1.58	5.67 (1.00 - 7.00)	
Dışsal düzenleme maddesel				U=2713.50, p=.020
Sürekli gündüz	59	2.92 ± 1.38	3.00 (1.00 - 7.00)	
Gündüz gece karışık	117	3.52 ± 1.63	3.33 (1.00 - 7.00)	
İçe yansıtılan düzenleme				U=3431.50, p=.949
Sürekli gündüz	59	5.60 ± 1.23	5.67 (2.67 - 7.00)	
Gündüz gece karışık	117	5.54 ± 1.45	6.00 (1.33 - 7.00)	
Motivasyon toplam puan				U=2482.50, p=.002
Sürekli gündüz	59	22.10 ± 4.94	22.33 (11.33 - 33.00)	
Gündüz gece karışık	117	24.84 ± 5.72	24.33 (8.67 - 41.33)	

Tablo 4.12.'de gösterildiği gibi, otokratik liderlik; demokratik liderlik ($p<.001$), serbest bırakıcı liderlik ($p<.001$), liderlik toplam puan ($p<.001$), içsel motivasyon ($p=.009$), kişisel düzenleme ($p<.001$), içe yansıtılan düzenleme ($p=.018$) ve motivasyon toplam puan ile ($p<.001$) pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilidir.

Demokratik liderlik; serbest bırakıcı liderlik ($p<.001$), liderlik toplam puan ($p<.001$), motive olamama ($p=.027$), içsel motivasyon ($p=.017$), kişisel düzenleme ($p<.001$), dışsal düzenleme maddesel ($p=.012$), içe yansıtılan düzenleme ($p<.001$) ve motivasyon toplam puan ile ($p<.001$) pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilidir.

Serbest bırakıcı liderlik; liderlik toplam puan ($p<.001$), içsel motivasyon ($p=.017$), kişisel düzenleme ($p<.001$), dışsal düzenleme maddesel ($p=.016$), içe yansıtılan düzenleme ($p<.001$) ve motivasyon toplam puan ile ($p<.001$) pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilidir. Ayrıca serbest bırakıcı liderlik motive olamama ile negatif yönde ($p<.001$) anlamlı olarak ilişkilidir.

Liderlik toplam puan, içsel motivasyon ($p=.005$), kişisel düzenleme ($p<.001$), dışsal düzenleme maddesel ($p=.007$), içe yansıtılan düzenleme ($p<.001$) ve motivasyon toplam puan ile ($p<.001$) pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilidir. Ayrıca liderlik toplam puan, motive olamama ile negatif yönde ($p=.005$) anlamlı olarak ilişkilidir.

Motive olamama, içsel motivasyon ($p=.033$), dışsal düzenleme sosyal ($p=.003$), kişisel düzenleme ($p<.001$), dışsal düzenleme maddesel ($p=.002$) ve motivasyon toplam puan ile ($p=.009$) pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilidir. Ayrıca motive olamama, içe yansıtılan düzenleme ile negatif yönde ($p=.001$) anlamlı olarak ilişkilidir.

İçsel motivasyon, dışsal düzenleme sosyal ($p<.001$), kişisel düzenleme ($p<.001$), dışsal düzenleme maddesel ($p=.013$), içe yansıtılan düzenleme ($p=.006$) ve motivasyon toplam puan ile ($p<.001$) pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilidir.

Dışsal düzenleme sosyal, dışsal düzenleme maddesel ($p<.001$) ile pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilidir.

Kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme ($p<.001$) ve motivasyon toplam puan ile ($p<.001$) pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilidir.

Dışsal düzenleme maddesel içe yansıtılan düzenleme ($p<.001$) ve motivasyon toplam puan ile ($p<.001$) pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilidir.

İçe yansıtılan düzenleme, motivasyon toplam puan ile ($p<.001$) pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilidir.

Tablo 4.12. Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’nin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Otokratik liderlik	r	-										
	p	-										
2. Demokratik liderlik	r	.527	-									
	p	<.001	-									
3. Serbest bırakıcı liderlik	r	.418	.825	-								
	p	<.001	<.001	-								
4. Liderlik toplam puan	r	.652	.941	.925	-							
	p	<.001	<.001	<.001	-							
5. Motive olamama	r	-.111	-.167	-.246	-.211	-						
	p	.142	.027	.001	.005	-						
6. İçsel motivasyon	r	.196	.179	.180	.210	.161	-					
	p	.009	.017	.017	.005	.033	-					
7. Dışsal düzenleme sosyal	r	.077	.035	.027	.047	.226	.264	-				
	p	.308	.647	.720	.534	.003	<.001	-				
8. Kişisel düzenleme	r	.283	.294	.294	.331	-.256	.348	.147	-			
	p	<.001	<.001	<.001	<.001	.001	<.001	.051	-			
9. Dışsal düzenleme maddesel	r	.143	.189	.181	.202	.229	.187	.614	.104	-		
	p	.059	.012	.016	.007	.002	.013	<.001	.169	-		
10. İçe yansıtılan düzenleme	r	.179	.300	.374	.355	-.346	.206	-.032	.586	<.001	-	
	p	.018	<.001	<.001	<.001	<.001	.006	.673	<.001	.999	-	
11. Motivasyon toplam puan	r	.280	.271	.254	.302	.197	.650	.683	.582	.633	.405	-
	p	<.001	<.001	.001	<.001	.009	<.001	.176	<.001	<.001	<.001	-

Regresyon Analizleri

Liderlik tarzının iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla liderlik tarzı alt boyutları ve toplam puanın her bir iş motivasyonu alt boyutu üzerindeki etkisi çok değişkenli regresyon analizi (multivariate regression analyses) ile ayrı ayrı incelenmiş ve elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur. Söz konusu analizlerde çoklu doğrusallık (multicollinearity) varsayımı göz önüne alınmış ve aralarında çok yüksek düzeyde ilişki bulunan değişkenler analizlerden çıkarılmıştır. Ayrıca, korelasyon analizinde (Tablo 4.12), iş motivasyonu alt boyutları ile anlamlı bir şekilde ilişkili bulunmayan liderlik tarzı ölçeği alt boyutları bağımsız değişken (independent variable) olarak modele eklenmemiştir.

Tablo 4.13’de gösterildiği gibi, serbest bırakıcı liderlik motive olamamayı negatif yönde ($p=.020$), otokratik liderlik kişisel düzenlemeyi pozitif yönde ($p=.006$), serbest bırakıcı liderlik içe yansıtılan düzenlemeyi pozitif yönde ($p<.001$) ve son olarak otokratik liderlik motivasyon toplam puanını pozitif yönde ($p=.030$) anlamlı bir şekilde öngörmektedir (predicted).

Tablo 4.13. İş motivasyonu alt boyutları ve toplam puanı için çok değişkenli regresyon analizi sonuçları

	B	SE B	β	p	R ²
Motive olamama					.034
Sabit (Constant)	2.620	.431	-	<.001	
Demokratik liderlik	.031	.020	.204	.127	
Serbest bırakıcı liderlik	-.046	.020	-.313	.020	
İçsel motivasyon					.044
Sabit (Constant)	2.035	.787	-	.011	
Demokratik liderlik	.014	.027	.075	.599	
Serbest bırakıcı liderlik	.010	.024	.053	.691	
Otokratik liderlik	.035	.026	.119	.182	
Kişisel düzenleme					.116
Sabit (Constant)	2.321	.681	-	.001	
Demokratik liderlik	-.008	.023	-.047	.730	
Serbest bırakıcı liderlik	.034	.021	.208	.105	
Otokratik liderlik	.063	.023	.236	.006	
Dışsal düzenleme maddesel					.043
Sabit (Constant)	2.037	.476	-	<.001	
Demokratik liderlik	.028	.022	.163	.221	
Serbest bırakıcı liderlik	.009	.022	.052	.695	
İçe yansıtılan düzenleme					.147
Sabit (Constant)	3.402	.590	-	<.001	
Demokratik liderlik	-.020	.020	-.138	.307	
Serbest bırakıcı liderlik	.066	.018	.462	<.001	
Otokratik liderlik	.015	.020	.063	.455	
Motivasyon toplam puan					.096
Sabit (Constant)	14.026	2.471	-	<.001	
Demokratik liderlik	.033	.083	.056	.688	
Serbest bırakıcı liderlik	.070	.075	.121	.351	
Otokratik liderlik	.180	.082	.189	.030	

5.TARTIŞMA

Araştırma nicel tarama modelinde tanımlayıcı ve ilişki arayıcı tipte bir çalışmadır. Çalışma klinik sorumlu hemşirelerinin liderlik tarzının belirlenmesi ve çalışan hemşirelerin iş motivasyonuna etkisini incelemek amacıyla 176 hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilmiş olan bulgular literatür doğrultusunda tartışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçların; hemşirelerin motivasyonlarının yükseltilmesi için klinik sorumlu hemşirelerinin hangi liderlik tarzının desteklenmesi gerektiğine ilişkin bilgiler sunması aracılığıyla alana katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya yaş aralığı 19 ile 51 arasında değişen toplam 176 hemşire katılmıştır. Hemşirelerin yarısından fazlası dâhili birimlerde çalışmaktaydı ve kadındı. Eğitim durumları incelendiğinde yaklaşık olarak yarısı lisans mezunuydu ve yarısından fazlası sözleşmeli olarak çalışmaktaydı. Toplam ve şu anda çalıştıkları birimdeki çalışma süreleri incelendiğinde ise %43.2 toplam çalışma süresi 1-5 yıl arasındayken, yaklaşık yarısının şu anki birimde çalışma süresi 1-5 yıl arasındaydı. Yaklaşık yarısı bekârdı, çoğunluğu mesleği isteyerek seçmişti ve son olarak çoğunluğu gündüz gece karışık olarak vardiyalarda çalışmaktaydı.

Ardil (44) tarafından yapılmış olan çalışmaya göre hemşirelerin sorumlularını en fazla otokratik lider, ikinci olarak serbest bırakıcı lider en az olarak ise demokratik lider olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Karaca (75) yaptığı çalışmasında sağlık yöneticileri en fazla otokratik en az ise demokratik tarzda olarak değerlendirilmiştir. Yazıcı (77) tarafından yapılan çalışmaya göre yönetici hemşirelerin en fazla dönüşümcü liderlik gösterdikleri belirlenmiştir. Sayın (76) ve Yıldırım (78) tarafından yapılan çalışmada hemşireler tarafından yönetici hemşireler en az olarak serbestlik tanıyan lider tarzı sergiliyor olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ise klinik sorumlu hemşirelerinin en fazla serbestlik tanıyıcı liderlik sergiledikleri ve en az ise otokratik liderlik sergiledikleri görülmüştür.

Akman (79) ve Doğru (81) tarafından yapılan çalışmada hemşirelerin en çok içsel motivasyon ile motive oldukları, en az ise içgüdüsel motivasyon ile motive oldukları görülmüştür. Arabacı'nın (64) çalışmasında hemşirelerin iç kaynaklı motivasyonun daha yüksek olduğu yine Ardil (44), Gülyaka (82) ve Kurt (83)

çalışmasında da içsel motivasyonun daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu çalışmada ise hemşirelerin en çok içe yansıtılan düzenleme ile motive oldukları belirlenmiştir. Bu noktada çalışanların utanç, gurur gibi içsel kaynaklı duygulardan daha çok motive olduğu gösterilmiş olup, literatürdeki diğer çalışmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Liderlik, Motivasyon İle Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişki

Çalışmamız da liderlik tarzı ile çalışılan bölüm arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bakır (84), Çağan (85) ve Yasan (86) çalışmalarında çalışılan bölümün motivasyonu etkilemediği görülmüştür. Gülyaka (82) tarafından yapılan çalışmada cerrahi birimlerde çalışan hemşirelerin dışsal motivasyonlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise yoğun bakımda çalışan hemşirelerin dışsal düzenleme maddesel alt boyutu puanlarının cerrahi birimlerde ve dâhili birimlerde çalışan hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca, motivasyon toplam puanı yoğun bakımda çalışan hemşirelerin motivasyon toplam puanlarının dahili birimlerde çalışan hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermiştir. Yoğun bakımda çalışan hemşirelerin ücret gibi dışsal kaynaklı maddesel şeylerden daha fazla motive olduğunun görülmesinin, yoğun bakım mesai ve fazla mesai ücretlerinin daha yüksek olması ve bu alanda çalışmayı tercih eden hemşirelerinden de bu gibi faktörlerden etkilenecek tercih eden kişiler olması söylenebilir.

Liderlik, Motivasyon İle Cinsiyet Arasındaki İlişki

Yazıcı (77) tarafından yapılan çalışmada erkek cinsiyete sahip hemşirelerin kadın cinsiyete sahip hemşirelere göre sorumlu hemşirelerini etkileşimci liderlik tarzında olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Ardil (44), Karaca (75), Soyluer (80), Tiryaki (87) ve Yıldırım (78) tarafından yapılan çalışmalarda hemşirelerin cinsiyetleri ile klinik sorumlularını algıladıkları liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu çalışmada da literatüre paralel cinsiyet ile hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin liderlik tarzını algılamalarında anlamlı bulunmamıştır.

Akman (79), Arabacı (64), Ardil (44), Bakır (84), Sağ (88), Soyluer (80) çalışmalarında iş motivasyonu ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak bu çalışmada erkeklerin dışsal düzenleme sosyal alt boyutu puanları kadınlara göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca erkeklerin motivasyon toplam puanları kadınlara göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Çalışan kadınların toplumsal roller nedeniyle çocuk, ev işleri gibi başka sorumluluklarının da olması ve bunların yönetimi ile de ilgilenmek zorunda olduklarından erkek cinsiyete göre motivasyonu düşürdüğü düşünülmektedir.

Liderlik, Motivasyon İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

Ardil (44) çalışmasında lisans mezunu hemşirelerin, sorumlu hemşirelerini daha fazla demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzına sahip olarak değerlendirdiği görülmektedir. Soyluer (80) çalışmasında lisans ve yüksek lisans mezunu hemşireler, sorumlu hemşirelerini daha çok dönüştürücü liderlik olarak değerlendirmişlerdir. Yazıcı (77) çalışmasında lise mezunu hemşireler sorumlu hemşirelerini, daha çok serbest bırakıcı liderlik tarzında değerlendirmişlerdir. Yıldırım (78) çalışmasında meslek lisesi mezunu hemşireler, sorumlu hemşirelerini daha çok sürdürücü liderlik tarzında değerlendirmişlerdir. Tiryaki (87), Soyluer (80), Wardani (89) çalışmalarında eğitim durumu ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna paralel olarak çalışmamızda da eğitim durumu ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Arabacı (64) çalışmasında lise mezunu hemşirelerin iç kaynaklı, dış kaynaklı motivasyonları ve toplam motivasyon puanları yüksek bulunmuştur. Ardil (44) çalışmasında lise mezunu hemşirelerin dışsal motivasyonu yüksek bulunmuştur. Gülyaka (82) çalışmasında lisansüstü mezuniyeti olan hemşirelerin içsel motivasyonları yüksek, lise mezunu hemşirelerin dışsal motivasyonu yüksek olarak bulunmuştur. Akman (79), Bakır (84), Çağan (85), Doğru (81), Kurt (83), Sağ (88), Soyluer (80) çalışmalarında eğitim durumu ile sorumlu hemşirelerin algılanan liderlik tarzı arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Buna paralel olarak çalışmamızda da eğitim durumu ile motivasyon arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Liderlik, Motivasyon İle Kadro Durumu Arasındaki İlişki

Çalışmamızda kadro durumu ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Çalışmamızda hizmet alımı kadrosunda çalışan hemşirelerin, Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği'nin dışsal düzenleme maddesel alt boyutunda kadrolu hemşirelerden daha yüksek, aynı zamanda dışsal düzenleme sosyal alt boyutu puanlarının ve motivasyon toplam puanının sözleşmeli ve kadrolu hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermiştir (Tablo 4.6). Hizmet alımı kadrosunda çalışan hemşireler kurumun mevcut hemşire ihtiyacının karşılanamadığı durumda özel firmalar tarafından istihdam edilen hemşirelerden oluşmaktadır. Bu durum nedeniyle hizmet alım kadrosunda çalışan hemşireler dışarıdan yapılan ücret gibi maddesel alt boyutu oluşturan ve terfi edebilme gibi sosyal motivasyon unsurlarından etkilendiklerini düşündürmektedir. Ayrıca, sözleşmeli çalışan hemşirelerin dışsal düzenleme sosyal alt boyutu puan ortalaması kadrolu çalışanlara göre anlamlı olması da bahsi geçen görüşü pekiştirmektedir. Bu durumda bize hemşirenin kadro durumunu güven altında olduğu duygusu ile dışsal motivasyon kaynaklarından etkilenme ilişkisini göstermektedir.

Liderlik, Motivasyon İle Mesleki Tecrübe Arasındaki İlişki

Sayın (76) çalışmasında 8 yıl ve üstü mesleki tecrübeye sahip hemşirelerin, sorumlu hemşirelerini daha çok dönüşümcü liderlik tarzında olarak algıladıkları görülmüştür. Ardil (44), Karaca (75), Yıldırım (78), Wardani (89) Çalışmasında toplam çalışma yılı ile sorumlu hemşirelerini algılanan liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu çalışmada da paralel olarak toplam çalışma yılı ile algılanan liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Gülyaka (82), Kurt (83), Sağ (88), Akman (79), Çalışmalarında toplam mesleki tecrübe ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ardil (44) çalışmasında toplam çalışma yılı 1-5 yıl arasında olanlarda içsel motivasyonun yüksek olduğu, 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlarda dışsal motivasyon ve toplam motivasyon puanların yüksek olduğu görülmüştür. Bu çalışmada da paralel olarak 1-5 yıl arasında çalışan hemşirelerin içsel motivasyon puanlarının 5-10 ve 15 yıl ve üzeri çalışan hemşirelere göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Çağan (85) çalışmasında

21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip hemşirelerin içsel, dışsal ve toplam motivasyon puanları yüksek olarak bulunmuştur. Doğru (81) çalışmasında 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip hemşirelerin dışsal motivasyon puanları daha yüksek olarak bulunmuştur. Bu çalışmada da 15 ve üzeri yıldır çalışan hemşirelerin motive olamama puanlarının 5-10 yıl ve 1-5 yıl arasında çalışan hemşirelere göre daha düşük olduğunu göstermiştir. Yani literatüre paralel olarak mesleki kıdemin artması ile kişiler daha iyi motive olabilmektedir. 1-5 yıl arasında çalışan hemşirelerin dışsal düzenleme sosyal puanlarının ise 15 yıl ve üzeri çalışan hemşirelere göre daha yüksek olduğunu bulunmuştur. Bu durum kişilerin meslekte ilerleme hedefleri ve terfi umutları olması ile açıklanabilir.

Liderlik, Motivasyon İle Şu Anda Çalışılan Birimdeki Çalışma Süresine Arasındaki İlişki

Ardil (44) çalışmasında klinikteki çalışma yılı ile algılanan liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Çalışmamızda da şuanda çalışılan birimdeki çalışma süresi ve sorumlu hemşirelerde algılanan liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Arabacı (64) çalışmasında bulunduğu bölümde 15 yıl ve üzeri çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının yüksek olduğu bulunmuştur. Ardil (44) çalışmasında bulunduğu klinikte 0-2 yıl arası çalışanların iş motivasyonu toplam puanının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Doğru (81) çalışmasında bulunduğu klinikte 1 yıldan az çalışanların içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Gülyaka (82) çalışmasında klinikteki çalışma süresi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu çalışmada da klinikteki çalışma süresi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Liderlik, Motivasyon İle Medeni Durum Arasındaki İlişki

Ardil (44), Soyluer (80), Yazıcı (77) çalışmasında medeni durum ile sorumlu hemşirelerin algılanan liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Karaca (75) çalışmasında evli hemşirelerin, sorumlu hemşirelerinde daha çok babacan – danışman liderlik algıladıkları görülmüştür. Bu çalışmada çalışan bekâr hemşirelerin sorumlu hemşirelerini otokratik liderlik puanları evlilere göre anlamlı olarak daha yüksek olarak bulunmuştur. Bu durum klinik sorumlu hemşirelerinin nöbet

değişiklikleri gibi zorunlu kriz hallerinde evli hemşirelerin çocuk, eş ile nöbet çakışması vs. problemler nedeniyle nöbete gelemeyeceği için problemin çözümü noktasında bekar hemşireleri tercih ediyor olmaları, bekar hemşireler tarafından daha az tolerans gösteriyormuş gibi algılanabilir. Çıkan sonucun bu hususla alakalı olduğu düşünülmüştür.

Arabacı (64), Bakır (84), Çağan (85), Soyluer (80), Yasan (86) çalışmasında medeni durum ile hemşirelerin iş motivasyonu arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Doğru (81) çalışmasında bekâr hemşirelerin, hedef motivasyonları daha yüksek bulunmuştur. Kurt (83) çalışmasında bekar hemşirelerin, evli hemşireleri göre toplam motivasyon puanları yüksek olarak bulunmuştur. Bu çalışmada bekâr hemşirelerin motive olamama puanları, içsel motivasyon, dışsal düzenleme sosyal ve motivasyon toplam puanı evlilere göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Liderlik, Motivasyon İle Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Arasındaki İlişki

Bu çalışmada mesleğini isteyerek seçme ile algılanan sorumlu hemşirenin liderlik tazı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Kurt (83) çalışmasında hemşirelerin %61'inin hemşirelik mesleğini isteyerek seçtiği bulunmuştur. Mesleğini isteyerek seçenlerin, isteyerek seçmeyenlere göre içsel motivasyon puanları daha yüksek olarak bulunmuştur. Bu çalışmada paralel olarak hemşirelerin %62.5'inin hemşirelik mesleğini isteyerek seçtiği bulunmuştur. Mesleğini isteyerek seçmeyen hemşirelerin motive olamama puan ortalamaları mesleğini isteyerek seçen hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksektir. Buna karşın, beklenildiği üzere mesleğini isteyerek seçen hemşirelerin kişisel düzenleme ve içe yansıtılan düzenleme puan ortalamaları mesleğini isteyerek seçmeyen hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Yani bu durumda bize mesleği isteyerek seçenlerin daha içsel unsurlarla motive olduğunu göstermektedir.

Liderlik, Motivasyon İle Çalışılan Vardiya Durumu Arasındaki İlişki

Sayın (76) çalışmasında gece- gündüz karışık vardiyada çalışanların, sorumlu hemşirelerini dönüşümcü liderlik tarzında algıladıkları görülmüştür. Yazıcı (77) ve

Yıldırım (78) çalışmasında sürekli gündüz çalışan hemşirelerin, sorumlu hemşirelerini dönüşümcü liderlik tarzında olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Bu çalışmada ise çalışma vardiyası ile sorumlu hemşirelerin algılanan liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Arabacı (64) çalışmasında sürekli gündüz vardiyasında çalışan hemşirelerin dışsal kaynaklı motivasyonların daha yüksek olduğu görülmüştür. Bakır (84), Doğru (81), Kurt (83) çalışmalarında vardiya ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu çalışmada ise gündüz gece karışık çalışan hemşirelerin motive olamama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme sosyal, dışsal düzenleme maddesel ve motivasyon toplam puanı sürekli gündüz çalışan hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçla alakalı olarak gündüzleri doktor vizitelerinin sık olması, hasta yatışlarının fazla olması, hasta ziyaretçileri nedeniyle servis trafiğinin yoğun olmasının yanı sıra, haftada beş gün erken uyanıyor olmak, mesai saatlerinde çalışıyor olduklarından resmi kurumlarda işlerini halledemiyor olmaları, nöbet ertesi blok izinleri olamayışı sebebiyle motivasyonlarının gece gündüz karışık çalışan hemşirelere göre düşük olduğu söylenebilir.

Liderlik Tarzı ile Motivasyonun İlişkisi

Çalışmamızda serbest bırakıcı liderlik, motivasyonun alt boyutlarından olan motive olamamayı negatif yönde etkilediği görülmüştür. Yani serbest bırakıcı liderlik arttıkça çalışanların motive olamama hali azalacaktır.

Otokratik liderlik, motivasyonun alt boyutlarından olan kişisel düzenlemeyi pozitif yönde etkilemektedir. Yani sorumlu hemşirelerin otokratik liderlik tarzında davranışları arttıkça, çalışanların koyulan hedeflere ve düzenlemelere göre motive olma durumu artacaktır. Kişiler kendini hedeflerine ulaştıracağına inandığı davranışları sergileyecek bu tarz ödüllerden motive olacaktır.

Serbest bırakıcı liderlik, motivasyonun alt boyutlarından olan içe yansıtılan düzenlemeyi pozitif yönde etkilemektedir. Yani serbest bırakıcı liderlik arttıkça kişiler gurur, suçluluk ve utanç duymama gibi içsel duygular nedeniyle motive olacaktır. Bu duygular kişide iş motivasyonu sağlayacaktır.

Son olarak otokratik liderlik motivasyon toplam puanını pozitif yönde anlamlı bir şekilde öngörmektedir. Bu çalışmaya göre sorumlularda otokratik liderlik tarzının artmansın kişilerin toplam iş motivasyonunu arttıracakını göstermektedir. Bu çalışmanın yapıldığı kurumda çalışanlar sorumlu hemşirelerini daha çok serbest bırakıcı lider olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu tarz liderlikte otoritenin nedeysse olamadığı, çalışanlarla etkileşimin az olduğu bilinmektedir. Serbest bırakıcı liderliğin uygun astlar ile uygulanmadığında amaç belirlemede, kişi ve kurum hedeflerine ulaşma da ve kişileri harekete geçirmede eksik kalmaktadır. Çalışma yapılan şehrin toplumsal yapısı daha çok ataerkil ve geleneksel bir yapıya sahiptir. Ataerkil ve bürokratik toplumlarda grupların bekleyişlerine otokratik liderliğin uygun olabileceği görülür. Bu tarz toplumlarda yaşayan kişilerin yönetim ve karar mekanizmalarının tek elde toplanması kişileri daha güvende hissettirebilir. Çalışmadan çıkan sonucun bu hususlar ile alakalı olabileceği düşünülmektedir.

Arabacı (64) Yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyon düzeylerini etkilediğini ve aralarındaki ileri düzeyde anlamlı ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir. Soyluer (80) yönetici hemşirelerin liderlik davranışları, çalışanların motivasyon tatmin düzeylerini istatistiksel etkilediği bulunmuştur. Karaca (75) demokratik ve otokratik liderlik davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Ardil (44) çalışmasında da servis sorumlularının toplam liderlikleri ile hemşirelerin içsel, dışsal ve toplam iş motivasyonları arasında zayıf düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki tespit bulunmuştur.

6.SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Araştırmadan çıkan sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Çalışılan birim ile liderlik tarzı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ancak çalışılan bölüm ile motivasyon arasında ilişki vardır. Yoğun bakımda çalışan hemşirelerin toplam motivasyonlarının daha yüksek olduğu ve daha çok maddesel ödüllerle motive oldukları belirlenmiştir.
- Çalışan hemşirelerin cinsiyeti ile sorumlu hemşirelerin liderlik tarzı arasında ilişki bulunamamıştır ancak cinsiyet ile iş motivasyonu arasında ilişki bulunmuştur. Erkek cinsiyetteki hemşirelerin toplam iş motivasyonların kadın cinsiyete göre daha yüksek olduğu ve erkek cinsiyetteki hemşirelerin daha çok statü, konum gibi sosyal öderden motive oldukları belirlenmiştir.
- Çalışanların eğitim durumunun, sorumlu hemşirelerinin algılanan liderlik tarzını ve kendi iş motivasyonlarını etkilemediği tespit edilmiştir.
- Çalışan hemşirelerin kadro durumunun, sorumlu hemşirelerinin liderlik tarzını algılamaları etkilemediği ancak kendi iş motivasyonlarını etkilediği bulunmuştur. Çeşitli firmalar aracılığı ile hastanelerde çalışan hizmet alımı kadrosunda yer alan hemşirelerin toplam motivasyonlarının daha yüksek olduğu ve hem ücret, ikramiye gibi maddesel hem de konum, statü gibi sosyal dışsal etmenlerden motive oldukları bulunmuştur. Ayrıca 4B kadrosunda sözleşmeli olarak çalışan hemşirelerin, 4A kadrolu pozisyonda çalışan hemşirelere göre daha çok sosyal etmenlerle motive oldukları tespit edilmiştir.
- Meslekteki çalışma yılının, sorumlu hemşirelerin algılanan liderlik tarzını etkilemediği ancak çalışanların iş motivasyonunu etkilediği görülmüştür. 15 yıl ve üzeri çalışanların motive olmamama durumunu daha az yaşadıklarını ve 1-5 yıl mesleki tecrübeye sahip hemşirelerin işin kendisini ilgi çekici bulmaları nedeniyle motive oldukları ve sosyal etmenlerle daha çok motive oldukları tespit edilmiştir.
- Şuan çalışılan bölümdeki çalışma süresi sorumlu hemşirelerin algılanan liderlik tarzını ve çalışan hemşirelerin iş motivasyonunu etkilememektedir.

- Bekar hemşirelerin sorumlu hemşirelerini daha çok otokratik lider olarak algıladıkları görülmüştür. Yine bekar hemşirelerin motivasyon toplam puanları evli hemşirelere göre daha yüksektir. Ayrıca bekâr hemşirelerin işin kendisini ilgi çekici bulmaları ve sosyal etmenlerle motive olmaları evli hemşirelere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Hemşirelik mesleğini isteyerek seçmeyen hemşirelerin, işe motive olamama durumunu daha çok yaşadıkları tespit edilmiştir. İsteyerek seçmiş olan hemşirelerin kişisel hedefler koyarak ve düzenlemeler getirerek ve gurur, suçluluk ve utanç gibi duygular aracılığı ile daha fazla motive oldukları belenmiştir. Mesleğini isteyerek seçip seçmemenin liderlik tarzı algısı ile ilişkisi bulunamamıştır.
- Çeşitli vardiyalarda çalışmanın, çalışanların iş motivasyonuna etkisi olduğu görülmüştür. Gece- gündüz karışık olarak çalışan hemşirelerin motive olamama durumunu daha fazla yaşadıkları ve işin kendisini ilgi çekici buldukları için ve gerek sosyal ve gerek maddesel etmenlerle motive oldukları tespit edilmiştir. Vardiyalardaki çalışma şekli sorumlu hemşirelerin algılanan liderlik tarzını etkilememiştir.
- Serbest bırakıcı liderlik arttıkça çalışanların motive olamama halinin azaldığı, sorumlu hemşirelerin otokratik liderlik tarzında davranışları arttıkça, çalışanların koyulan hedeflere ve düzenlemelere göre motivasyonun arttığı, serbest bırakıcı liderlik arttıkça kişiler gurur, suçluluk ve utanç duyma gibi içsel duygular ile motivasyonun arttığı bulunmuştur. Ayrıca otokratik liderlik tarzının toplam iş motivasyonunu arttırdığı tespit edilmiştir.
- Sonuç olarak klinik sorumlu hemşirelerinin Liderlik tarzının hemşirelerin iş motivasyonunu etkileyip etkilemeyeceğini araştırmak üzere yapılmış olan bu çalışmada; sorumlu hemşirelerin liderlik tarzının iş motivasyonunu etkilediği tespit edilmiştir.

6.2. Öneriler

Çalışma sonundaki öneriler aşağıdaki gibidir.

- Klinik sorumlu hemşireleri sergiledikleri liderlik tarzının çalışanların iş motivasyonunu etkilediğinin farkına varmaları sağlanmalıdır.

- Gerekirse sorumlu hemşirelere liderlik etme ve liderlik tarzları konusunda eğitim verilmelidir.
- Klinik sorumlu hemşireleri hangi özelliğe sahip çalışanların nelerden motive olduğunu bile bilmeli ve motive olduğu araçlar ile çalışanların iş motivasyonları desteklenmelidir.
- Hastane yönetimi maddesel ve sosyal dış motivasyon etmenleri sağlamaya yönelik çalışmalar yaparak çalışanların iş motivasyonunu attırmaya çalışmalıdır. Bu şekilde beklentileri karşılanan personellerin, iş performansları ve verimliliklerinin de artacağı düşünülmektedir.
- Hemşirelerin sosyal ve maddesel dışsal motivasyon araçları olan takdir ve ödüllendirmeler hastane yönetimi tarafından kullanılmalıdır. Böylece hemşirelerde motivasyon artışları sağlanabilir.
- Araştırmada mesleğini isteyerek seçmeyenlerin motive olamama puanları daha yüksek çıkmıştır. Mesleğe başlamadan önce mesleki tanıtımların yeterli bir şekilde yapılması, öğrencilerin meslek seçimleri konusunda doru yönlendirilmeleri tavsiye edilir.

Araştırmacılara Öneriler;

- Klinik sorumlu hemşirelerin liderlik tarzının çalışan hemşirelerin iş motivasyonu etkileyip etkilemediğine dair çalışmaların başka üniversite, özel ve kamu hastanelerinde ve farklı coğrafyalarda da aynı sonuçları gösterip göstermeyeceğini belirlemek adına yapılabilir.
- Yine ileriki bir çalışmada sorumlu hemşirelere liderlik eğitimi verilebilir. Eğitimden önce ve eğitimden sonra çalışan iş motivasyonları değerlendirilebilir. Böylece sorumlu hemşirelere liderlik eğitimi vermenin önemi ortaya konulabilir.

7.KAYNAKLAR

1. Türk Dil Kurumu. Güncel Türkçe Sözlük; 2021(Erişim Tarihi:20.01.21).
[URL:https://sozluk.gov.tr/](https://sozluk.gov.tr/)
2. Kılıç Özkaynar G. Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme 2017 Aralık; 1(1): 10-31.
3. Eren E. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayıncılık; 2019.
4. Koçel T. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık; 2018.
5. Bakan İ. “Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. KMU İİBF Dergisi 2008 Haziran; 10(14): 13-40.
6. Răducan R, Răducan R. Leadership and Management. Social and Behavioral Sciences 2014 September; 149: 808-812.
7. Ciulla JB, Forsyth DR, Genovese MA, Goethals GR, Han LC, Hoyt CL. Leadership at the Crossroads. London: Abc-Clio; 2008.p.13-30.
8. Sabuncuoğlu Z, Tuncer T. İşletme. Bursa: Ezgi Yayınları; 2001.
9. Özer MA. 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık; 2013.s. 5-10.
10. Badshah S. Historical Study of Leadership Theories. Journal of Strategic Human Resource Management 2012 January; 1(1): 49-59.
11. Küçüközkan Y. Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi 2015 Temmuz; 1(2): 86-115.
12. Yeşil A. Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi 2016 Aralık; 2(3): 158-180.
13. Amanchukwu NR, Stanley GJ, Ololube NP. A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. Management 2015 January; 5(1): 6-14.
14. Gün İ, Aslan Ö. Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi 2018 Mayıs; 5(3):217-226.
15. Tengilimoğlu D. Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Sosyal Bilimler Dergisi 2005 Haziran; 4(14): 1-16.
16. Şahin F. Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2012;13(1):141-163.
17. Khan I, Nawaz A. A Comparative Analysis Of Leadership Theories: A Review. Gomal University Journal of Research 2016 December; 34: 21-31.
18. Ataman G. İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitapevi; 2019.
19. Tunçer P. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayıncılık; 2012.
20. Tağraf H, Çalman İ. Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2010 Kasım; 23(2): 135-154.

21. Işık İnan Ö, Serinkan, C. Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi 2020 Aralık; 7(2): 308-332.
22. Köse E. Blake & Mouton'un Yönetim Ölçeği Yaklaşımı Perspektifinde Sakıp Sabancı'nın Liderlik Analizi. Sosyal Bilimler Alanında Araştırma Makaleleri-1. Ankara: 2019 s.507-526.
23. Asrar-ul-Haq M, Anwar S. The Many Faces Of Leadership: Proposing Research Agenda Through A Review Of Literature. Future Business Journal 2018 June; 4: 179-188.
24. Zel U. Kişilik ve Liderlik. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık; 2011.
25. Çelebi F. İş Mi İnsan Mı? Yönetim Tarzı Matrisi Ve Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma. In: İktisadi ve İdari Bilimlerde Kavramsal ve Uygulamalı Araştırmalar. Ankara: Duvar Yayınları; 2020 s.125-144.
26. Yeşilyurt P. Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye' de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama. Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Adana, 2007.
27. Koç H, Kılıçlar A, Yazıcıoğlu İ. The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton's Managerial Grid. International Journal of Business and Social Science 2013 September; 4(11): 96-107
28. Tekin AÖ, Baş M, Gökdemir A. Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X Ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi 2016 Haziran; 7 (14): 81-91.
29. Hattangadi V. Theory X & Theory Y. International Journal of Recent Research Aspects 2005 Aralık; 2(4): 20-21.
30. Yağmurlu A. Örgüt Kuramları ve İletişim. Amme İdaresi Dergisi 2004 Aralık; 37(4): 31-55.
31. Bakan I, Bulut Y. Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı' na Dayalı Bir Alan Çalışması. I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi 2004 Ekim; (31):151-176.
32. Naktiyok A. Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2009 Nisan; 13(1): 253-276.
33. Dikmen B. Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2012.
34. Çağlar İ. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi Ve Çorum Örneği. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi 2004 Aralık;(2): 91-108.
35. Kuhn S. An Overview and Discussion of Fred E. Fiedler' s Contingency Model of Leadership Effectiveness. Librarian Publications 2007 November;13: 1-10.
36. Raza AS, Sikandar A. Impact of Leadership Style of Teacher on the Performance of Students: An Application of Hersey and Blanchard Situational Model. Bulletin of Education and Research 2018 December; 40(3): 73-94.

37. Ömürgönülen M, Sevim L. Reddın'ın Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma. Yönetim Ve Ekonomi 2005 Haziran; 12(2): 91-103
38. Farahbakhsh S. Leadership in Educational Administration: Concepts, Theories and Perspectives. Academic Leadership: The Online Journal 2006 January; 4(1): 85-110.
39. David-West TM. Leadership And School Management. International Journal of Institutional Leadership 2021 February; 3(1), 61-73.
40. Mls K, Otcenaskova T. Analysis of Complex Decisional Situations in Companies with the Support of AHP Extension of Vroom-Yetton Contingency Model. International Federation of Automatic Control 2013 June; 19(21): 549-554.
41. Ercen Ü. Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri Ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk Ve ABD Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Kara Harp Okulu. Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2010.
42. Bakan İ, Büyükbeşe T. Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 2010 Haziran; 12 (19): 73-84.
43. Argun K. Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Erzurum, 2008.
44. Ardil U. Liderlik Stillerinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Uygulaması. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İzmir, 2019.
45. Aysel L. Liderlik ve Duygusal Zekâ. Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli, 2006.
46. Al Khajeh EH. Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. Journal of Human Resources Management Research 2018 October; 2018: 1-10.
47. Arıkanlı A, Ulubaş B. Yönetim Fonksiyonları ve Yönetim Davranışları. Ankara: Tarım Ve Köy İşleri Bakanlığı; 2004.
48. Nermin U, Duygulu E, Çıraklar N. Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi; 25-27 Mayıs 2000; Nevşehir.
49. Bektaş Ç. Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi 2016 Haziran; 2(7): 44-53.
50. Yiğit R. Hemşirelikte Liderlik. Adana: Çukurova Nobel Tıp Kitabevi; 2018.
51. Yıldırım N. Savaşlardan Modern Hastanelere Türkiye'de Hemşirelik Tarihi. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları; 2014.
52. Karadağ M, Akman N, Demir C. Hemşirelik Hizmetlerinde Yönetimsel Ve Örgütsel Sorunlar. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi 2013 Kasım; 16(1): 16-26.
53. Çevik Özdemir HN, Çakır R, Küçükali R. Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi 2019 Eylül; 13(19): 2895- 2907.
54. Ardahan M, Konal E. Hemşirelikte Yöneticilik Ve Liderlik. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi 2017 Aralık; 6(1): 140-147.

55. Yıldırım A. Sağlık Yönetim ve Hemşirelik-Sağlık Sistemi ve Yönetim İlkeleri Işığında Hemşirelik. Ankara: Hedef Cs Basın Yayın; 2014.
56. Abyad A. Project Management, Motivation Theories and Process Management. Middle East Journal of Business 2018 October; 13(4): 18-22.
57. Ramlall S. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. The Journal o f American Academy of Business 2004 September;5: 52-63.
58. Başaran R. Motivasyon Yönetimi. In: Yönetim Biliminde Etkin ve Güncel Konular. Kriter Yayınevi. İstanbul; 2019. s. 1-13.
59. Seker SE. Motivasyon Teorisi. YBS Ansiklopedisi 2015 Mart; 2(1): 23-27.
60. Konur DY. İşyerlerinde Motivasyon Teorileri Ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2006.
61. Yelkikalan N, Doğan S, Dalboy Z, Oflaz A. Covid-19'un Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Etkisi: Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Bir Araştırma. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 2020 Aralık; 15(2): 139-165.
62. Özgüner Z, Özgüner M. A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. International Journal of Business and Social Science 2014 June; 5(7): 207-215.
63. Jerome N. Application Of The Maslow's Hierarchy Of Need Theory; Impacts And Implications On Organizational Culture, Human Resource And Employee's Performance. International Journal of Business and Management Invention 2013 March; 2(3): 39-45.
64. Arabacı S. Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi. Haliç Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2012.
65. Kaplan M. Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2007.
66. Doğanlı B, Demirci Ç. Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma. Yönetim Ve Ekonomi 2014 Eylül; 21(1): 47-60.
67. Tarakçıoğlu S, Sökmen A, Boylu Y. Evaluation of Motivation Factors: A Research in Ankara. İşletme Araştırmaları Dergisi 2010 Şubat; 2(1): 3-20.
68. İnfal S, Bodur S. Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları. İ.Ü.F.N. Hem. Dergisi 2011 Mart; 19(2): 77-82.
69. Hakmal H, Karadağ M, Demir C. Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi 2012 Temmuz; 15(3): 181-187.
70. Şen N. Çocuk Servisinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi Ve Etkileyen Faktörler. Haliç Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi. İstanbul, 2010.
71. Örucü E, Kanbur A. Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği. Yönetim ve Ekonomi 2008 Mart; 15(1): 85-97.

72. Papathanasiou IV, Fradelos EC, Kleisariis CF, Tsaras K, Kalota MA, Kourkouta L. Motivation, Leadership, Empowerment And Confidence: Their Relation With Nurses' Burnout. *Mater Sociomed* 2014 December; 26(6): 405-410.
73. Bakan İ, Büyükbeşe, T, Erşahan B, Kefe İ. Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2013 Eylül; 3(2):71-84.
74. Çivilidağ A, Şekercioğlu G. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities* 2017 Nisan; 7(1); 143-156.
75. Karaca ÖF. Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter Ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. İstanbul Medipol Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2017.
76. Sayın Ç. Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2008.
77. Yazıcı E. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzı İle Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale, 2020.
78. Yıldırım Ö. Yönetici Hemşirelerin Algılanan Liderlik Tarzlarının Yetki Devretme Düzeylerine Etkisi. Haliç Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2013.
79. Akman F. Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması. Marmara Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2017.
80. Soyluer B. Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği). Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2010.
81. Doğru E. İstanbul İlinde Özel Bir Hastane Grubunda Çalışan Yoğun Bakım Hemşirelerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2010.
82. Gülyaka G. Servis Sorumlu Hemşirelerinin Transformasyonel Liderlik Davranışları Ve Birlikte Çalıştıkları Hemşirelerin Motivasyon Durumları. Hacettepe Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2012.
83. Kurt İZ. Kalite Yönetimi Uygulayan Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2007.
84. Bakır F. Uluslararası Akreditasyon Belgesi Almış Özel Hastanelerin Kullandığı Ve Hemşirelerin Tercih Ettiği Motivasyon Araçları. Marmara Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2020.
85. Çağan SN. Performans Ve Motivasyon Arasındaki İlişki: GATA Hemşirelik Hizmetleri Örneği. Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2012.

86. Yasan Ö. İstanbul İli Anadolu Yakasındaki Tıp Merkezlerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi. Haliç Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2011.
87. Tiryaki A. İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları Ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2008.
88. Sağ Y. Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Özyeterlilikleri Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. Haliç Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2019.
89. Wardani E. Nursing Leadership: Case Of Indonesia. University Of Sheffield. School Of Nursing And Midwifery, Thesis Doctor Of Philosophy. Indonesia, 2017.



EK-5:Kişisel Bilgi Toplama Formu

Anket No:

Tarih:

1.Çalıştığınız Bölüm

2.. Yaşınız:(.....)

3. Cinsiyetiniz

()Kadın ()Erkek

4. Eğitim durumunuz:

()Sağlık meslek lisesi ()Lisans ()Önlisans () Lisansüstü

5. Kadro durumunuz

()Kadrolu ()Sözleşmeli ()Hizmet Alımı

6. Toplam çalışma süreniz(mesleki deneyiminiz)

()0-12 ay ()1-5 yıl ()5-10 yıl ()15-20 yıl ()20-25 yıl

7. Şuanda çalıştığınız birimde ki, çalışma süreniz?

()0-12 ay ()1-5 yıl ()5-10 yıl ()15-20 yıl ()20-25 yıl

8. Medeni durumunuz

()Evli ()Bekar

9. Hemşirelik mesleğini isteyerek mi seçtiniz?

()Evet ()Hayır

10. Çalışma Şekliniz:

() Sürekli Gündüz () Sürekli Gece () Gündüz/Gece Karışık

EK-6: Liderlik Tarzı Ölçeği

	LİDERLİK TARZI ÖLÇEĞİ Değerli Meslektaşım, Servis sorumlu hemşirelerin liderlik davranışlarını değerlendirmek üzere değişik liderlik davranışlarını tanımlayan otuz ifade yer almaktadır. Lütfen soruları sorumlu hemşirenizi düşünerek cevaplayınız.	<i>1. Hiçbir zaman</i>	<i>2 Nadiren</i>	<i>3. Bazen</i>	<i>4. Sık sık</i>	<i>5. Her zaman</i>
1	İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticim otoriteyi daima elinde tutar.					
2	Yöneticim çalışanların yaptıkları önerileri dikkate almaz ve onlar için zaman ayırmaz.					
3	Yöneticimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.					
4	Yöneticim birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır.					
5	Yeni işe başlayanların, herhangi bir karar alma sürecinde yer almaları için öncelikle yöneticiden izin almaları gerekir.					
6	Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticim çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.					
7	Yöneticim performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanları yakından izler.					
8	Yöneticim liderlik pozisyonunun kapsadığı yönetsel güçten hoşlanır.					
9	Yöneticim örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanları cezalandırılmakla korkutur.					
10	Yöneticim çalışanların güvenliği önemsediklerini düşünür.					
11	Yöneticim her zaman, işyerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dahil olmasına çalışır.					
12	Yöneticim çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.					
13	Bir şeyler yanlış gittiğinde ve projenin devamı için yeni bir strateji yaratmaya ihtiyacı olduğunda ya da uygulanan programdaki işlemler için, yöneticim, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.					
14	Yöneticim çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.					
15	Yöneticim çalışanların, sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.					
16	Çalışanların yöneticileri rehberliğinde, önceliklerini oluşturmalarına izin verilir.					
17	Yöneticim çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.					
18	Yöneticim astlarının yetiştirilmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.					
19	Yöneticim çalışanların amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebileceğine inanır.					
20	Yöneticim çalışanların, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bildiklerine inanır.					
21	Büyük kararlar alırken yöneticim, biz çalışanlarla daima oylama yapar.					
22	İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.					

23	Yöneticim bilgi almak için, e-mail, sesli mesaj vb. gönderir ve sıklıkla toplantı düzenler. Çalışanlar bilgi alma beklentisi içindedir.					
24	Yöneticim çalışanlarına ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin verir.					
25	Yöneticim çalışanların, işleriyle ilgili kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduklarını düşünür, bu yüzden de çalışanların işlerini yaparken kararlar verip uygulamalarına izin verir.					
26	Yöneticim yeni prosedür yada işlemleri gerçekleştirmek için çalışanlara görev yetkisi verir.					
27	Her birey belirtilen işlerden sorumludur.					
28	Yöneticim liderlik gücünü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır.					
29	Yöneticim çalışanların kendi örgütsel amaçları için, doğru kararlar alabileceğine inanır.					
30	Yöneticim çalışanların kendi başlarına liderlik yapabileceklerine inanır.					



EK-7: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği

	Bu soru listesini “ <i>Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?</i> ” sorusunu düşünerek yanıtlayınız.	Hiç Uygun Değil	Çoğunlukla Uygun Değil	Uygun Değil	Orta	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1	Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.							
2	İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
3	Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.							
4	Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
5	İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.							
6	İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.							
7	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.							
8	İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.							
9	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.							
10	Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
11	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.							
12	Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.							
13	Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.							
14	İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.							
15	İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.							
16	Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim,							

17	İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.							
18	İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.							
19	Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.							

