



T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SAĞLIK KURULUŞLARINDA YÖNETİCİLERİN OTORİTER VE
DEMOKRATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

ÖMER FARUK KARACA
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Pakize YİĞİT

İSTANBUL - 2017



T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SAĞLIK KURULUŞLARINDA YÖNETİCİLERİN OTORİTER VE
DEMOKRATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

ÖMER FARUK KARACA
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Pakize YİĞİT

İSTANBUL - 2017

TEŞEKKÜR

Araştırmamın planlaması ve yşrştşlmesi aşamasında destek ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Pakize Yiğit'e, yşksek lisans eğitimim boyunca sağlamış oldukları her tşrlş kolaylık ve gşstermiş oldukları anlayıştan ۆtřrř değerli ęalıřma arkadaşlarıma, ۆzellikle anket ęalıřmam için verdikleri katkılardan dolayı değerli yşneticilerim Serdal KOCA, Gonca BİLGİN ve değerli ęalıřma arkadaşım Emrah BARUT' a, yşksek lisans eğitimim boyunca bana her konuda destek ve katkılarını sağlayan değerli arkadaşım Nurdan MERT'e, hayatım boyunca her konuda beni destekleyen, maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen sevgili aileme sonsuz teőekkřr ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TEZ ONAYI	i
BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
1. ÖZET	1
2. ABSTRACT	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ	3
4. GENEL BİLGİLER	5
4.1. Liderlik Tanımı ve Kavramı	5
4.2. Liderlik Teorileri	6
4.2.1. Özellik teorileri	6
4.2.2. Davranışsal teoriler	7
4.2.3. Ohio state üniversitesi çalışmaları	7
4.2.4. Michigan üniversitesi çalışmaları	8
4.2.5. Blake ve Mauton' un liderlik çalışmaları	8
4.2.6. Likert' in sistem dört modeli	10
4.3. Durumsallık Teorileri	11
4.3.1. Fred Fiedler' in durumsal liderlik modeli.....	12
4.3.2. Hersey ve Blanchard' ın olgunluk modeli	12
4.3.3. Yol - Amaç teorisi.....	14
4.3.4. Vroom – Yetton – Jago modeli.....	15
4.3.5. Reddin üç boyutlu lider etkinliği modeli	15
4.4. Liderlik Davranış Biçimleri.....	16
4.4.1. Otokratik liderlik.....	16
4.4.1.1. Otokratik liderin özellikleri.....	16
4.4.1.2. Otokratik liderliğin değerlendirilmesi.....	17
4.4.2. Demokratik liderlik.....	17

4.4.2.1. Demokratik liderin özellikleri	18
4.4.2.1. Demokratik liderliğin değerlendirilmesi	19
4.5. Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....	20
4.6. Motivasyon Süreci.....	21
4.7. Motivasyon Teorileri	22
4.7.1. Kapsam teorileri.....	22
4.7.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	23
4.7.1.2. Alderfer' in ERG teorisi.....	24
4.7.1.3. Herzberg' in Çift faktör teorisi.....	25
4.7.1.4. McClelland' ın başarıma ihtiyacı teorisi	25
4.7.2. Süreç Teorileri	26
4.7.2.1. Beklenti teorileri.....	26
4.7.2.2. Sonuçsal şartlandırma teorisi	28
4.7.2.3. Adams' ın eşitlik teorisi	28
4.7.2.4. Amaç teorisi	29
4.8. Liderlik ve Motivasyon İlişkisi	30
4.8.1. Motivasyon sürecinde liderlik.....	30
4.8.1.1. Lider açısından motivasyonun önemi	30
4.8.1.2. Liderliğin motivasyon üzerindeki etkileri	31
4.8.1.3. Liderlik özelliklerinin etkisi	32
4.8.1.4. Liderlik tiplerinin etkisi.....	33
4.8.1.4.1. Otoriter liderlik	33
4.8.1.4.2. Demokratik liderlik.....	34
5. MATERYAL VE METOT	36
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	36
5.2. Araştırma Tasarımı.....	37
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	38

5.4. Veri Toplama Araçları.....	38
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	39
5.6. Araştırmanın Hipotezleri	39
5.7. Verilerin Analizi.....	40
5.8. Güvenilirlik Analizi.....	41
5.9. Faktör Analizi	42
6. BULGULAR	48
6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	48
6.2. Katılımcıların Liderlik Ölçeğine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular	49
6.3. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular	58
6.4. Hastanelere Göre Motivasyon ve Liderlik Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	71
7. TARTIŞMA	72
8. SONUÇ.....	75
9.KAYNAKLAR	81
10. EKLER.....	89
11. ETİK KURUL ONAYI.....	93
12. ÖZGEÇMİŞ.....	96

KISALTMALAR LİSTESİ

X : Aritmetik Ortalama

F : Anova Test Değeri

n : Frekans

p : Anlamlılık Derecesi

SPSS : Statistical Package ForSocial Science For Windows

SS : Standart Sapma

t : İki Ortalama Arasındaki Farkın Test Değeri

vd : Ve diğerleri

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Çeşitli Lider Davranışları	7
Şekil 4.2. Black ve Mouto'un Yönetim Tarzı Matriksi	9
Şekil 4.3. Liderlik Davranışı Etkileyen Faktörler	11
Şekil 4.4. Hersey- Blanchard Durumsal Liderlik Modeli	13
Şekil 4.5. Motivasyon Süreci	21
Şekil 4.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	23
Şekil 4.7. Aldefler' in ERG Teorisi	24
Şekil 4.8. Vroom'un Beklenti Teorisi	27
Şekil 4.9. Sonuçsal Şartlandırma	28
Şekil 4.10. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	29
Şekil 4.11. Liderlik Boyutları ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki	32

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1. Özellikler Yaklaşımı	6
Tablo 5.1. Liderlik Ölçeği Güvenirlik Kat Sayısı	41
Tablo 5.2. Liderlik Düzenlemeden Sonraki Güvenirlik Kat Sayısı.....	43
Tablo 5.3. Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi.....	44
Tablo 5.4. Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Kat Sayısı	44
Tablo 5.5. Motivasyon Ölçeğindeki Düzenlemeden Sonraki Güvenirlik Katsayısı	45
Tablo 5.6. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi.....	45
Tablo 6.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Sosyo Demografik Özellikleri.....	48
Tablo 6.2. Katılımcıların Liderlik Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	49
Tablo 6.3. Katılımcıların Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	51
Tablo 6.4. Katılımcıların Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	52
Tablo 6.5. Katılımcıların Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları	53
Tablo 6.6. Katılımcıların Liderlik Ölçeği Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	54
Tablo 6.7. Katılımcıların Liderlik Ölçeği Algı Düzeylerinin Tecrübe Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	56
Tablo 6.8. Katılımcıların Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hastane Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	57
Tablo 6.9. Liderlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	58

Tablo 6.10. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	59
Tablo 6.11. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	61
Tablo 6.12. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	62
Tablo 6.13. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	63
Tablo 6.14. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (Tek Yönlü Anova Testi).....	64
Tablo 6.15. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Algı Düzeylerinin Tecrübe Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (Tek Yönlü Anova Testi).....	66
Tablo 6.16. Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Algının Hastane Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (Bağımsız Örneklem T-testi)	67
Tablo 6.17. Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	68
Tablo 6.18. Liderlik Alt Boyutları ile Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	69
Tablo 6.19. A&B hastaneleri liderlik ve motivasyon alt boyutları karşılaştırma tablosu	71

1. ÖZET

SAĞLIK KURULUŞLARINDA YÖNETİCİLERİN OTORİTER VE DEMOKRATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Teknolojideki gelişmeler ve artan rekabet koşulları işletmelerinin hedeflerine ulaşmasında yönetici faktörünü önemli hale getirmiştir. Günümüzde artık üstünlüğü belirleyen sadece doğal ve maddi kaynaklar değil aynı zamanda bu kaynakları etkili ve verimli kullanabilecek insan gücüdür. Yetenekli insanları bir araya getirerek motive etmede izlenen yaklaşım teknoloji kadar önemlidir. Bu nedenle iş dünyası insan sermayesi yönetimine oldukça önem vermektedir. Sağlık sektöründeki yöneticilerin liderlik özelliğine sahip kişiler olması ve çalışanların motivasyonuna önem vermesi gerekmektedir. Kitlelere yön veren ve onları arkalarından sürükleyen lider, üyeleri arasında güçlü bir motivasyon oluşturarak örgütün amaçlarına ulaşmasında ve rekabet üstünlüğü sağlamasında etkili olacaktır. Bu çalışmanın amacı, hastane idari çalışanlarının yöneticilerini demokratik ve otokratik liderlik tiplerinden hangisiyle ilişkilendirdiklerine dair algıları ve algılanan liderlik tipiyle çalışanların motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul ili Avrupa bölgesinde yer alan iki vakıf üniversite hastanesinde çalışan 384 idari personel üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi, SPSS programında yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, demokratik ve otokratik liderlik davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Motivasyon, Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Liderlik Motivasyon İlişkisi

2. ABSTRACT

THE EFFECTS OF AUTOCRATIC AND DEMOCRATIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF THE MANAGERS IN HEALTH ORGANIZATIONS ON THE MOTIVATION OF THE EMPLOYEES

By means of technological developments and increasing competition conditions, manager factor have become important in reaching the targets of enterprises. Nowadays, determining the superiority is not only natural and material resources but also human power that can use these resources effectively and efficiently. The approach to motivating and bringing together talented people is as important as technology. Because of that, the business world gives a great importance to human capital management. Managers in the healthcare sector must have leadership qualities and they need to care for the motivation of employees. The leader who guides the masses and drifts them will create a strong motivation among the members. This will be effective in achieving organizational goals and competitive advantages. The purpose of this study is to examine the relationship between hospital managers' democratic and autocratic leadership styles and the relationship between employee motivation and perceived leadership style. In accordance with this purpose, a survey was conducted on 384 administrative staff working in two private university hospitals located in European side of Istanbul. Analysis of the data is done with the SSPS program. As a result of the work, it has been determined that democratic and autocratic leadership behaviors have an effect on motivation.

Keywords: Leadership, Motivation, Autocratic Leadership, Democratic Leadership, Leadership and Motivation

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Liderlik ve motivasyon kavramları günümüzde işletmeler açısından üzerinde önemle durulan kavramlar olmuştur. İşletmelerin yönetici seçimlerinde gerekli bilgi ve donanıma sahip etkin bir yönetim anlayışı ile motivasyonu sağlayarak maksimum çıktılar elde edebilecek lider arayışları araştırmalara konu olan bu kavramların önemini giderek artırmaktadır.

Bazı işletmeler liderliği güç olarak tanımlarken bazıları ise bir grup bireyi belirli bir amaç doğrultusunda toplamak ve bu hedefleri hayata geçirebilmek için ihtiyaç duyulan bilgi ile donanıma sahip olmak olarak tanımlamıştır, Abdullah (1).

Bu yaklaşım tarzları farklı liderlik modellerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Ancak yapılan araştırmalar ortaya konulan çalışmalar incelendiğinde liderlik modellerinden hangisinin daha etkili olacağı konusunda işletmelerin kararsız kaldıkları görülmektedir.

Liderlerin benimsedikleri liderlik tarzı ile çalışan motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Çalışanlar algıladıkları liderlik yaklaşımı motivasyonlarını etkileyecek ve böylelikle örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere örgütün başarısı liderin benimsediği liderlik modelinin etkisiyle işletme amaçları doğrultusunda motive edilen çalışanlarla ilgilidir, Yılmaz (2).

Örgüt rekabet gücünü koruyarak başarı ortaya koyabilmek için motive edilmiş iş görenlere ihtiyaç duyar.

Bütün işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmelerinde de farklı liderlik modelleri yöneticiler tarafından benimsenmektedir. Her sektörde ve meslekte motivasyon kritik bir kavramdır. Ancak; bu kavram, insanların sağlığıyla ilgilenen telafisi mümkün

olmayan hataların büyük zararlar doğurabileceği sağlık sektöründe daha önemlidir, Soyluer (3).

Yoğun iş temposu, insanların beklenti düzeylerinin fazla olması gibi etkenler sağlık işletmelerinde çalışan personelin motivasyonlarının önemini ortaya koymaktadır, Soyluer (3).

Bu yaklaşımlardan hareketle çalışmada liderlik yaklaşımlarından demokratik ve otokratik liderlik üzerinde durulmuş, bu iki liderlik tipinin sağlık çalışanlarının motivasyonları üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda bu konuda bazı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak çalışmalarda liderlik tiplerinin tümü ele alınarak incelenmiş ve bu iki yaklaşım üzerinde yeterince durulmamıştır. Bu nedenle çalışmamızda çalışanların motivasyonları üzerinde etkili temel iki yaklaşım olan demokratik ve otokratik liderlik yaklaşımlarına, bu yaklaşım tarzlarının motivasyon üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine daha kapsamlı bir bakış açısı getirmek amaçlanmıştır.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Lider ve liderlik kavramları geçmişten günümüze uzun zamandan beri kullanılan kavramlardır, Akbaba ve Erenler (4). Geçmişten günümüze, insanlar kendilerini yönetecek ve amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak bir lidere gereksinim duymuşlardır. Tarih boyunca varlığından söz edebileceğimiz liderlik kavramından gelecekte de insanın vazgeçemeyeceğini söyleyebiliriz, Erol (5). Literatüre ilk olarak 14. yy giren liderlik kavramı, İngilizce “leaden” den gelen “yol almak” ve “yol göstermek” anlamında kullanılmıştır. Liderlik (Leadership) kavramı ise, 1800’lü yıllarda ortaya çıkmış ve Türkçede de bu şekilde yer almıştır, Akdoğan (6).

Liderlik ve lider kavramları yıllar içerisinde meydana gelen ekonomik, siyasi, askeri, her türlü olaydan etkilenmiştir. Yaşanan bu etkileşimler sonucunda liderlik tanımları da değişime uğramıştır. Bu nedenle çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır, Aykan (7). Bir tanıma göre lider, “grup üyelerinin düşünce ve arzularını benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir, Buluç (8). Lider, “örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler etrafında birleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ve belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır, Avcı ve Topaloğlu (9). Liderlik ise; “İnsanlara istediğini yaptırabilme sanatıdır”, Aykan (7). “Ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla grubun faaliyetlerini yöneten davranışlardır”, Karahan (10)“Belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak yönlendirme ve etkileme sürecidir”, Tahaoğlu ve Gedikoğlu (11). “Liderlik hem örgütün hem de örgütteki bireylerin faydalarını yükselterek ortak amaca ulaşmak için davranışları etkileme sanatıdır”, Acar (12). Liderin, kendisini izleyen kişileri aynı amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmesidir, Ke ve Wei (13). Robbins’ e göre, hedeflere ulaşmak için bir grup insanı etkilemektir, Robbins (14).

Liderlik ile ilgili birçok tanımın yapılmasına rağmen, yaygın olarak kabul görmüş tek bir tanımlamadan söz edilemez. Belirli bir grubun üyelerini belirli amaçlar

doğrultusunda başarılı olmaya yönelten, grubun çalışmalarını kontrol ve koordine eden yetenek ve özelliklere sahip kişiler lider olarak ifade edilmektedir. Liderlik, liderin yaptıklarıyla ilgili bir süreçtir, Efil (15).

Literatürde yapılan bu tanımlamalar liderlik sürecinin temelini, birinin diğerini etkileyebilmesinin oluşturduğunu göstermektedir.

4.2. Liderlik Teorileri

Yönetim anlayışının çağdaş ve bilimsel nitelik kazanmaya başladığı 1900'lü yıllardan günümüze kadar birçok liderlik model ve kuramı geliştirilmiştir, Soyluer (3). Liderin özellikleri, davranışları ve liderlik sürecinin etkilendiği durumlar incelenmiş, lideri lider yapan faktörler ele alınarak liderliği açıklamaya yönelik bir takım liderlik teorileri ortaya konulmuştur.

4.2.1. Özellik teorileri

Liderlik konusunda geliştirilen ilk teori olan özellik teorilerinde liderde bulunan özellikler üstünde durulmuştur. Özellik teorilerine bakılırsa liderin farklı özelliklerinin diğer grup üyelerinden ayrı olması gerekmektedir, Sabuncuoğlu ve Tüz (16). Başka bir ifade ile belirli kişisel özellikleri lideri lider olmayandan ayırır, Hellriegel et al (17).

Tablo 4.1. Özellikler Yaklaşımı, Abdullah (1).

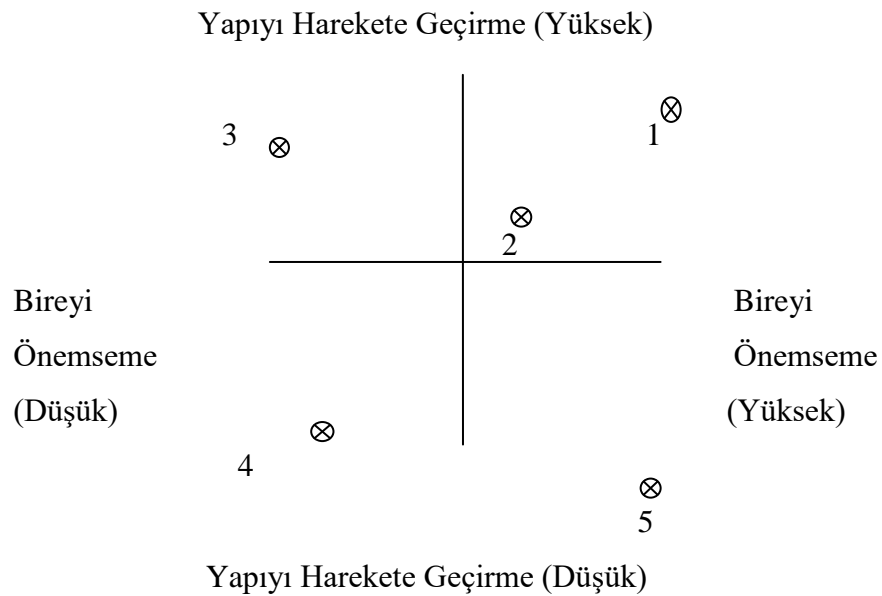
Kişisel Özellikler	Fiziksel Özellikler	Yetenekler
Samimiyet	Yaş	Güzel Konuşma
Doğruluk	Boy	Zeka
Açık Sözlülük	Cinsiyet	Bilgi
Kendine Güven	İrk	İlişki Kurma Yeteneği
İnisiyatif Sahibi Olma	Görünüş	İş Başarma
Kararlılık		Deneyim
Dürüstlük		
Başkalarına Güven Verme		
Hissel Olgunluk		

4.2.2. Davranışsal teoriler

Davranış teorileri, liderlik süreçlerine bakarken lideri gruptaki üyelerden ayrı tutan etken olarak liderlik davranışlarını belirlemişler ve etkin bir liderin ne olduklarını değil de ne yaptıkları üzerinde durmuştur, Şimşek ve ark (18). Bu yaklaşım bireylerin lider bir şekilde doğmalarının herhangi bir zorunluluk olmadığını yani liderliğin eğitim yoluyla kazanılabileceğini savunmaktadır, Soyluer (3).

4.2.3. Ohio State Üniversitesi çalışmaları

II. Dünya şavaşı'ndan sonra 1945' li senelerde başlayan Ohio State Çalışmaları, liderde görülmekte olan belirli bir davranış kalıplarını ortaya koymayı hedeflemiştir, Zel (19). Liderin davranışlarıyla ilgili bilgi toplamak amacıyla, Ohio State personeli liderin faaliyetlerini ne şekilde sürdürdüğünü anlatacak bir araç olan “ Lider Davranışı Tanımlama Anketi(LBDQ)” geliştirilerek izleyicilere liderin davranış şekilleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir, Her şey et al (20). Çalışmaların sonucu olarak liderlik davranışlarını tanımlama da birbirlerinden bağımsız iki değişkenin önemi belirlenmiştir. Bu iki değişken “yapıyı harekete geçirme (initiating structure)” ve “bireyi önemseme (consideration)” dir, Yukl (21). Liderlerin davranışları bu iki faktör etrafında yoğunlaşmıştır, Koçel (22).



Sekil 4.1. Çeşitli Lider Davranışları, Koçel (22).

Şekil 1.1. beş ayrı lider davranışıyla alakalı olarak teorik bir örnek anlatmaktadır. Bahsedilen örneğe göre ise 1. Lider grubun başarmaya çabaladığı işe ve grup üyelerine birey olarak değer veren davranış göstermekteyken; 4. Lider grup üyelerinin gereksinim ve isteklerine değer vermeyen fakat grubun hedeflediği işe de fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir.

Ohio State araştırmaları, yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme kavramlarının birbirinden ayrı ve farklı boyutlar olduklarını ortaya koymuştur. Her iki boyuttan birinde sahip olunacak yüksek seviye, diğer boyutta düşük seviyeyi gerektirmez, Hersey et al (20). Yani lider hem bireyi önemserken hem de yapıyı harekete geçirecek şekilde davranış sergileyebilir, Tezcan (23). Bu çalışmanın önemi liderlik davranışını iki boyutta inceleyen ilk çalışma niteliğinde olmasıdır, Çalışkan (24).

4.2.4. Michigan Üniversitesi araştırmaları

Liderlik davranışlarıyla alakalı yapılmış olan diğer bir araştırma ise Michigan Üniversitesindeki bilim adamlarınca ortaya çıkarılmıştır. Çalışmaların amacı, gruptaki insanların doyumunu ve verimliliğine destek veren etkenlerin neler olduğunu belirlemektir, Budak (25). Çalışmada etkili olan bir lider ile etkili olmayan lider arasındaki farklar ortaya konmaya çalışılmıştır, Keçecioglu (26).

Araştırmacı bireylerin düşüncelerine göre bahsedilen iki ayrı boyut bir doğru üstündeki iki alternatif konumu ifade eder. Yani, Ohio State araştırmalarından farklı olarak, bir lider ya çalışan merkezli olabilir ya da görev merkezli olabilir, Cole (27), Hughes et al (28).

4.2.5. Blake ve Mauton'un liderlik çalışmaları

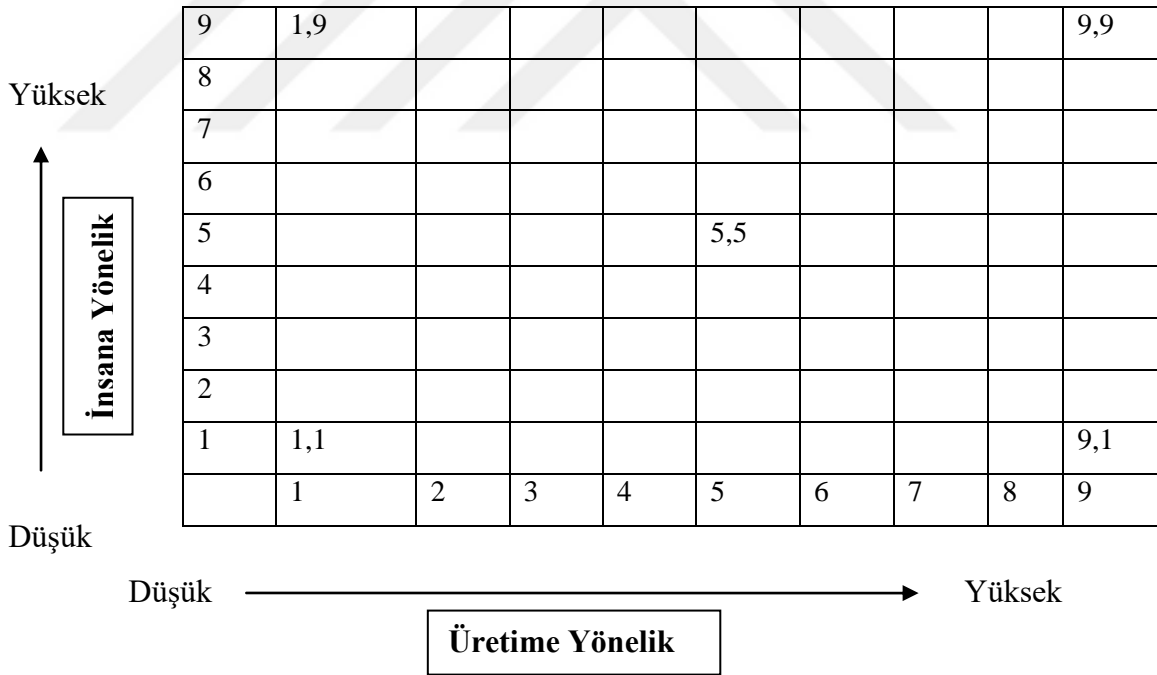
Ohio state Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının matris olarak getirilmiş hali olarak tanımlanabilir, Rainey (29). İki çalışmadan çıkan sonuç, liderlik stiline tek boyutlu olmadığıdır. Blake ve Mauton'un yöneticinin "çalışan bireylere ve

göreve göre'' yaklaşımını ölçebilmek amacıyla geliştirdiği yönetsel ölçüt, liderliğin bu iki boyutlu doğmasını yansıtmaktadır, Şimşek ve Fidan (30). Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi Modeliyle liderlik davranışı iki ana boyut belirleyerek açıklanmıştır, Bakan (31):

- Üretime Yönelik olma
- Kişiler arası ilişkilere yönelik olma

Birinci boyut, üretime ilgiyi yansıtmaktadır. İkinci boyut ise insana ilgi göstermektedir, Can ve ark (32), Koçel (22). Bu boyutlarla oluşturulan matrikste yatay boyut üretime duyulan ilginin derecesini; dikey boyutsa lider bireyin insan ilişkilerine karşı duyduğu ilgisinin derecesini göstermektedir.

Blake ve Mouton' un Modeli şekil 1.4' te gösterilmiştir;



Şekil 4.2. Black ve Mouto'un Yönetim Tarzı Matriksi, Robert (33)

Matriks'in en önemli yararı yöneticilere gösterdikleri davranışı karşılaştırma imkanı vermesidir. Çalışan bireylere karşı duyulan ilginin ve üretime karşı duyulan

ilginin sınırları bir ızgara üstüne yerleştirilmiş ve farklı liderlik şekilleri ortaya çıkmıştır.

Ortaya çıkan liderlik biçimleri şunlardır, Can (34):

- Cılız Lider (1,1)
- Klüp Lideri (1,9)
- Örgüt Lideri (5,5)
- Görev Lideri (9,1)
- Ekip Lideri (9,9)

Bu model, liderlerin davranışlarını kavramsallaştırması bakımından önemlidir, Koçel (22). Böylelikle kendi yönetim tarzını ne olduğunu kavrayan lider, kendini ne yönde geliştirmesi gerektiği hakkında bilgi sahibi olur, Cevreoğlu (35). Yönetim matriksi modeli, yapıyı harekete geçirme ile bireyi önemseme boyutlarının beraber ve değişik oranlarda olabileceğini göstermesi bakımından değerlidir, Budak (36).

4.2.6. Likert' in Sistem Dört Modeli

Likert Michigan Üniversitesi çalışmalarının çıkış noktası şeklinde ilerlettiği modelde liderin davranışlarını dört grup ve sistem altında toplamıştır.

- Sistem-1 (istismarcı/ otokratik)
- Sistem-2 (yardımsever/ otokratik)
- Sistem-3 (katılımcı)
- Sistem-4 (demokratik), Durmaz (37).

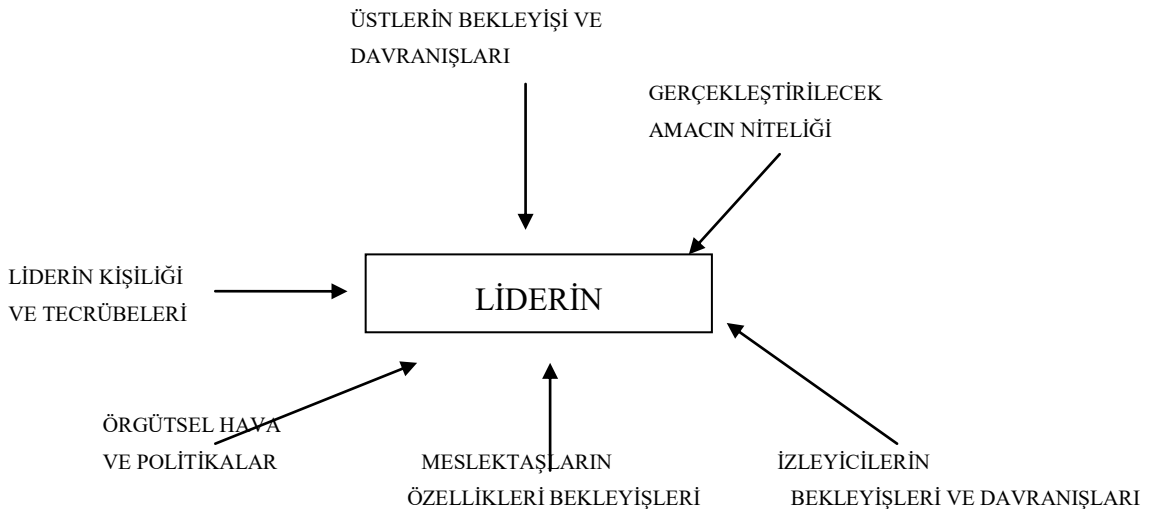
Her grup belirli varsayım ve davranışları kapsamaktadır, Zel (19). Çalışanlara güven, çalışanların algıladığı serbestlik ve yöneticilerin çalışanlarla karşı iletişimi etrafında ardarda lider ve liderin çalışanları aşağıdaki şekilde dir, Kutanis (38).

Kısaca, sistem 1 tamamen işe yönelik, fazlasıyla otoriter bir yönetim davranışını; sistem 4 karşılıklı güven ve ekip çalışmasına dayanan ilişkiyi merkez alan yönetim davranışını ifade eder. Sistem 2 ile sistem 3 ise, bu 2 uç davranış arasında yer alan orta aşamalıdır, Hersey et al (20). Sistem 4 ile sistem 3 tipi liderler grubun verimliliğini artarken, sistem 1 ile sistem 2 tipi liderlerin yer aldıkları grupların verimliliği düşmüştür, Koçel (22). Likert'e göre ise, grubun yönetim şekli Sistem 4'e yakın olduğu ölçüde yüksek ve sürekli bir verimlilik sağlanmaktadır, Eren (5).

4.3. Durumsallık Teorileri

Yöneticilerin durumlarını tanıma isteklerine yardımcı olan bu model 1950'lerden itibaren araştırmacıların ilgilerini lider ve ekibini içerisine alan çevresel etmenlere çevirmeleriyle ortaya çıkmıştır. Teoride davranışsal teorilere ilave olarak lider ile izleyicinin içerisinde yer aldığı ortam ve koşullarda önemsenmiştir. Basitçe ifade etmek gerekirse, durumsal bir lider farklı durumlara göre farklı liderlik stilleri benimsemiş olabilir mantığına dayanmaktadır, Schermerhorn, (39). Böylece farklı şartların koşulların farklı liderlik şeklini ihtiyaç haline getirdiği olasılığından hareketle pek çok araştırma yapılmıştır, Tezcan (32).

Bu yaklaşıma göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler Şekil 1.3 te gösterilmiştir, Giderler (40):



Şekil 4.3. Liderlik Davranışı Etkileyen Faktörler, Koçel (22).

Durumsallık teorileri arasında Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli, Hersey Blanchard'ın Olgunluk Modeli, Yol - Amaç Teorisi vb. sayılabilir. İfade edilen durumsallık teorileri, liderin esnek davranmasını, koşula göre lider davranışının tanımlanmasını ve uygun davranışın uygulanmasını gerektirir, Hersey (20).

4.3.1. Fred Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli

Durumsallık kuramı ilk kez Fred Fiedler tarafından kullanılmıştır. Ona göre, farklı koşullarda farklı liderlik davranışları başarılı olur, Fiedler and Chemers (41). Bu model liderlik tarzı ile seviyesinin durumuna göre etkin grup performansı ile uygun hedefler arasında bağlantılar önermektedir, Robbins at al (42). Durumsallık yaklaşımında liderin oluşumu ve etkinliğinin dayandırıldığı üç temel faktör şunlardır, Fiedler and Chemers (41);

Lider-Üye İlişkileri: Grubun lideri kabul etmelerinin yüksek yada düşük olmasıdır. Lider ile grup arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesidir, Sadler (43).

Görev Yapısı: Görev tanımının yapıli olup olmamasıyla ilgilidir. Amaç, karar ve sorunlara çözümlerin açıkça belirlenip belirlenmediği durumudur, Kurtuluş (44).

Liderin Makam Gücü: Liderin bulunduğu pozisyon gücünü izleyenlerin faaliyetlerine hangi oranda yansıttığı ile ilgilidir. Unvanın liderin teşvik yeteneği gibi öğeleri içeren basit kontrol listesi ile ölçülmesi olarak tanımlanabilir, Sadler (43).

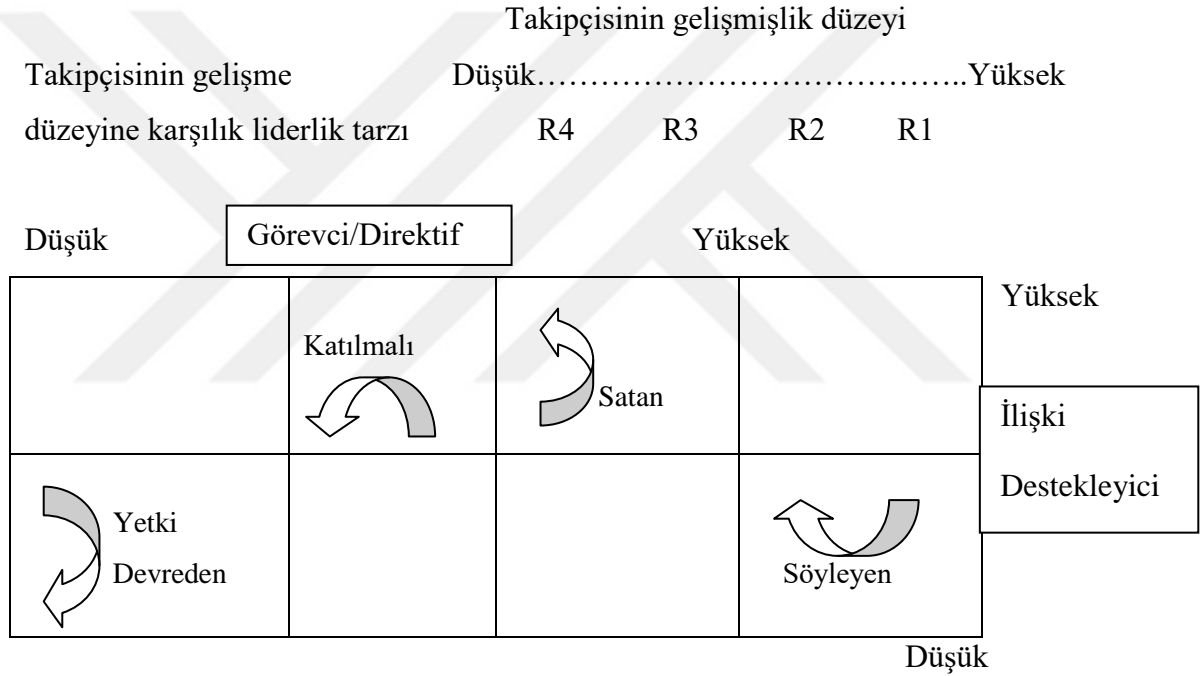
4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Hersey ve Blanchard'in geliştirmiş olduğu bu model görev davranışı ile ilişki davranışı şeklinde iki temel boyut üstünde çalışmıştır. Bunların birincisi olan görev davranışı; liderin tek taraflı iletişim kullandığı, astlarına görev ile ilgili bilgi verdiği, neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını söylediği davranış stilidir. İlişki davranışı ise; iki taraflı iletişim kullanılan, liderin astlarını dinlediği, destek olduğu ve kararların alım aşamasında onların katılımını sağladığı davranış tarzıdır, Özsöylemez (45). Bu

temel boyutlardan hareketle araştırmacıların üzerinde durduğu dört temel liderlik davranışı şu şekildedir;

- Yüksek görev ve düşük ilişki,
- Yüksek görev ve yüksek ilişki,
- Yüksek ilişki ve düşük görev,
- Düşük ilişki ve düşük görev'dir, Hersey et al (20).

Hersey- Blanchard durumsal liderlik modeli şekilde verilmiştir:



Sekil 4.4. Hersey- Blanchard Durumsal Liderlik Modeli, (46)

- R1- Bilgi, beceri ve kendine güven eksiklikleri vardır.
- R2- Takipçiler çalışmaya istekli olabilir, fakat **yetenekleri** alt düzeydedir.
- R3- Yetenekleri olmasına rağmen yeteneklerine güvenleri azdır.
- R4- Yüksek güven ve güçlü **yeteneklere** sahiptirler. İsteneni **yapmak için** çok isteklidirler.

Sekil 1.5.'de de gösterildiği gibi izleyiciler yüksek olgunluk seviyesine ulaştıkça, liderin kontrol ve kişiye yönelik davranışları düşmektedir.. R1'de izleyicilerin

özel olarak yönlendirmeye gereksinim duyar. R2’de yüksek iş, yüksek ilişkiye yönelik davranış sergilemek gerekir. R3’de motivasyon sorunları ön plandadır. R4’de izleyicilerde kabiliyet ve sorumluluğu alma arzusu olduğu görülmektedir, bu nedenle liderin fazla bir şey yapmasına gerek yoktur, Özkalp ve Kirel (47).

Sonuç itibariyle; liderlerin buldukları olgunluk seviyesine uygun liderlik davranışı göstermeleri, astların görevlerini yerine getirebilmeleri için çok önemlidir, Tevrüz ve ark (48). Liderin etkinliği, içerisinde yer aldığı ortama hangi seviyede uygun davranış gösterdiğine bağlıdır, Hersey et al (20). Başka bir ifade ile, lider astlarının olgunluk değişkenine bağlı olarak değişik davranış stilleri sergilediği sürece etkin bir lider olacaktır.

4.3.3. Yol- Amaç Teorisi

1970’ li yılların başında Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu model Ohio liderlik araştırmaları ile motivasyon beklenti teorilerine dayandırılmaktadır, Hersey et al (20). Buna göre, izleyicilerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için liderleri tarafından motive edilmeleri gerektiği ve liderlerin astlarını güdülemek açısından etkinliklere sahip bireyler olduğu olasılığından hareket edilmiştir, Basaran (49). Yani lider davranışlarının izleyicilerin motive edilmesi, doyum ve performansı üzerine olan etkilerini açıklamaya çalışan bir teoridir, Keçecioglu (26).

Yol –amaç kuramına göre, lider başarılacak hedefleri ile bu hedeflere ulaştıran yolları açıklığa kavuşturarak astların motivasyonlarını yükseltmeyi hedeflemektedir. Yani, lider herhangi bir davranışta bulunurken hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz ederek en uygun davranışı sergilemelidir.

4.3.4. Vroom – Yetton – Jago Modeli

Liderliği durumsal faktörlere bağlayan bu model ilk Viktor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya çıkarılan sonrada Vroom ve G. Jago tarafından geliştirmiştir, Şimşek ve ark (18). “Liderlikte Karar Verme” modeli olarak kendinden bahsedilen Vroom Yetton Jago modelinde liderlik kavramının özünde karar verme becerisinin yer aldığı belirtilmiştir, Ergün (50). Model, astın karar vermede ne ölçüde söz sahibi olmasını açıklarken, liderin alternatif kararları göz önünde bulundurup karşılaştırma yaparak karar alması gerektiğini belirlemektedir. Liderin karar alma süreci üzerinde yoğunlaşan bu modelde, kararın niteliği ve kararın benimsenebilirliği olarak iki ölçütten söz edilmektedir, Can (34).

4.3.5. Reddin Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

William J. Reddin tarafından geliştirilen bu modelde Blake ve Mouton'un çalışan bireylere duyulan ilgi ile üretime duyulan ilgi boyutuna, üçüncü boyut etkililik boyutunu eklenmiştir, Başaran (49). Faydalı kurumsal model de farklı davranış Őekillerinin duruma bağlı Şekilde etkili ya da etkisiz olabileceği gösterilmeye çalışılmıştır, Eren (5). Bu model lideri, davranışı duruma bağlı olarak örgüt bireylerini harekete geçirirse etkin, harekete geçirmezse etkin değil olarak değerlendirerek işe ve grup üyelerine yönelik davranışlarının etkililiği belirlemektedir, Güldaş (51).

Sonuç olarak, bu yaklaşım liderin ne yaptığını değil ortaya ne çıkardığını önem sermektedir. Etkinlik kavramı bu yaklaşım için önemli bir kavramdır.. Bu model, . liderin kişiliği izleyenlerin faaliyetlerini ortaya koyarken sergilediği davranış biçimlerinin etkili ve etkisiz olabileceğini göstermeye çalışmaktadır, Yılmaz (2).

4.4. Lider Davranış Biçimleri

4.4.1. Otokratik Liderlik

Otoritenin tek bir birey de yani lider olan birey de toplandığı liderlik türü otoriter ya da otokratik liderlik olarak tanımlanır. Otokratik liderlik türü lider bireyin davranışlarına ağırlık verdiği için "patron davranışlı" liderlik tipi şeklinde de adlandırılmaktadır, Yurdakul, (52). Tüm yetkiler liderde toplandığı bu liderlik türünde genellikle her türlü karar lider tarafından alınmaktadır ve astların hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır.

4.4.1.1. Otokratik Liderin Özellikleri

Otoriter liderlik, üyeler üstünde baskı ile katı denetim uygulayarak yalnız üretim amacını taşıyan lider tipi olarak karşımıza çıkmaktadır, Sabuncuoğlu ve Tokol (53). Bu tip liderlikte lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir, (Yörük ve ark (54).

Otokratik liderlik davranışı genel olarak bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetim kültürünün sürdürüldüğü örgütlerde benimsenmiştir, Eren (55). Otokratik liderlerin aşırı tepeden inme karar alma anlayışı vardır, bu nedenle yeni fikirlerin ortaya konulmasına engel olurlar. Bu nedenle fikirlerine değer verilmeyen çalışanlar, umursanmadıklarını düşünürler, sorumluluk almaktan kaçınırlar. Kendi inisiyatifleriyle hareket etme ve karar verme olanakları olmayacağından zamanla işi sahiplenme ve benimseme duygularını da kaybetmektedirler, Goleman and Mckee (56).

Otoriter liderler sonuçlara ulaşmada korkutma, tehdit, elinde tuttuğu makamdan doğan yetki ve prestiji kullanarak kendi yöntemlerinde inatla durur ve diğerlerinin fikir ve duygularını bilmeye ilgilenmezler. Bu tip liderler başarıyı kendinde başarısızlığı ise astlarda bulurlar, Can ve Tecer (57).

4.4.1.2. Otokratik Liderliğin Değerlendirilmesi

Otokratik tarzın yararları ve sakıncalı yönlerinden bahsedilebilmektedir. Bu liderlik tarzı, çalışan insanların ödüllendirilmesi bakımından yararlı olur. Kararlar hızlı bir şekilde alındığı için lideri tatmin etmek gibi avantajlar sağlamaktadır. Otokratik liderlerin bulunduğu topluluklarda başlarında lider olduğunda performans alınabilir. Fakat çalışan bireyler sıkı otoriteye karşı düşmanlık beslerler, Yurdakul (52). Grup içerisinde liderden başka hiç bir bireyin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üstünde söz sahibi olmaması otokratik lider ile yönetilen kurumlarda yenilik faaliyetlerini minimuma indirmektedir, Dinçer ve ark (58).

Otokratik liderlik tipini çalışan insanların hoşlanmaması onun en büyük dezavantajı oluşturmaktadır. Özellikle de çalışan insanlar üzerinde korku oluşturması bakımından çalışanlar kendilerini rahat hissetmedikleri için fikirlerini söylemekten kaçınırlar. Bu nedenle en büyük sakıncası olarak liderin fazla bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ile duygularını hiç önem vermemesi gösterilebilir. Bu durum zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlığı gündeme getirerek; yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azaltır. Böylelikle liderin doğal otoritesi zamanla kaybolmaktadır, (18).

Eğer, lider/yönetici, insanların tembel olduğunu veya motivasyonlarının eksik olduğuna inanıyorsa; işletmede işbirliği ve kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı olacaktır, Tengilimoğlu (59).

4.4.2. Demokratik Liderlik

Bu liderlik, amaçların çalışan bireyler ve liderin ortak katılımıyla belirlenmiş olduğu bir yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır, Aykan (60). Neo klasik dönemde ön plana çıkan bu liderlik tipinde iş ve kişiye maksimum düzeyde önem verilmesini savunmaktadır, Sabuncuoğlu ve Tokol (53). Bu tarzda “birliktelik” fikri vurgulanmaktadır. Sadece kendi becerileriyle değil, astlarına da danışarak astların

düşüncelerini alarak iş yapan lider, tüm konularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik etmektedir, Taşkiran, (61). Bu tip liderlikte, az bir yönlendirme, yüksek bir destek vardır, Koçak (62).

Demokratik liderlikte, çalışan insanlar kendilerinin de içerisinde bulunduğu kararların destekleneceğine ve dolayısı ile örgütün verimliliğini artıracaklarına inanılır. Astlar kendi meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunmaktadırlar. Çalışanların arasındaki bu iletişim yardımlaşmayı teşvik eden bir yerin oluşmasına, yönetici ile çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına ve içten tatmin duyulmasına yol açmaktadır, Yörük ve ark (54).

Merkezi otoritenin söz konusu olmadığı bu liderlik tipinde liderler, astlarını etkileyebilmek amacıyla uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadır, Erdoğan (63). Demokratik şeklin en etkin yanı bireylere enformasyon paylaşımı ile motivasyon sağlamasıdır, Bloch ve Whiteley (64).

4.4.2.1. Demokratik Liderin Özellikleri

Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerini önemsemesidir, Tengilimoğlu, (59).

Demokratik liderler astlarına danışarak karar alırlar. Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre şekillenir. Astların planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik ederler. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşıdıkları için kararlar daha sağlıklı olur, Şimşek ve ark (18). Demokratik liderler kuvvet kullanma ve korkutmadan çok karşdakine örnek olma ve inandırma yolunu izlerler. Astlarının duygu ve fikirlerine önem vererek onlara önemli olduklarını hissettirmeye çalışırlar, Can ve Tecer (57).

Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Demokratik lider, grubun hedef ve amaçlarını açıkça bilir. Astlarına da hedeflerinin anlaşılması konusunda yardımcı olarak, gayret ve çabaları ile astlarına örnek olur. Grup üyeleri arasında grup çalışmasının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır, Erdoğan (63).

Demokratik liderin davranış özellikleri şu şekilde özetlenebilir; “politikalar liderin katkısı ile grup tarafından tartışılarak oluşturulur. Faaliyetlerin kapsamı tartışma sırasında belirlenir ve genel yaklaşımlar ortaya çıkar. İş dağılımı gruba bırakılır. Lider işin büyük bir kısmını üstlenmemekle birlikte bir grup üyesi gibi davranır, eleştiri ve övgülerinde nesnel olmaya çalışır”, Ulukan (65).

4.4.2.2. Demokratik Liderliğin Değerlendirilmesi

Demokratik liderlik türünde lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyondaki karar alma süreçlerinde çalışanların katılımını desteklemekte ve çalışanları teşvik etmektedir, Taşkiran (61). Demokratik liderliğin yararları ve sakıncalı yönlerinden bahsedilmektedir. Demokratik liderlik tarzının yararı olarak, çalışanlarının da lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenmesi ve amaç, karar, plan, politikalarla ilgili önerilerde bulunması olduğu söylenebilir. Böylelikle ortaya çıkan kararlar daha sağlıklı olabilmektedir. Demokratik liderler kuvvet kullanma ve korkutmadan çok karşdakine örnek olma ve inandırma yolunu izlemektedir. Astlarının duygu ve fikirlerine önem vererek onlara önemli oldukları fikrini aşlamaya çalışır, moralin yükselmesine ve işten tatmin duyulmasına katkıda bulunurlar, Can ve Tecer (57). Ayrıca çalışanlarına sağladığı üstün moral seviyesi sonucunda işten ayrılmaların önüne geçmektedir, Eren (5), Arıkan (66).

Demokratik yönetimin yararlarından biri de çalışma gruplarının, tavır ve alışkanlıklarını değiştirerek; yönetime katılma, yenilik fikirlerinin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araç olmasıdır. Demokratik yönetim, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından önemlidir. Yönetimsel kararları uygulayan çalışana, sorunun belirlenmesinde ve çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya

çıkarılmasında fırsat verilirse bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin motivasyonun artmasına ve alınan kararın kalitesinin iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Demokratik liderlik tarzının bahsedilen olumlu yanları dışında bazı olumsuz yanlarından da söz edilebilir. Liderlik tarzının en önemli sakıncası olarak tüm kararlarda karar sisteminin yavaş işlemesi sonucu zaman kayıplarına neden olması gösterilebilir, Baykal (67). Acil durumlarda karar almak gerektiğinde, bu liderlik tarzı başarısız sonuçlar doğurabilmektedir. Diğer bir sakıncası ise, bu yönetim anlayışı bazen, yöneticilerin sahip olmaları gereken otoritenin azalmasına, disiplinsizliğin, kargaşanın doğmasına neden olabilmektedir, Eren (5), Sabuncuoğlu (53).

4.5. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Teşvik etmek, harekete geçirmek, etki altına almak gibi anlamlara gelen motivasyon Latince ‘‘Movere’’ kelimesinden türemiştir, Bingöl (68). Motivasyon Türkçe’de güdüleme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamına kullanılmaktadır, TDK Sözlüğü (69). Temel anlamda insanın davranışlarıyla ilgilenen motivasyon kavramı, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları olarak tanımlanabilir, Genç (70). Baska bir ifade ile motivasyon, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç olarak tanımlanmaktadır, Eren (5), Eren (71). Motivasyon kavramı istek ve arzuları, ihtiyaç, dürtü ve ilgileri kapsamaktadır, Öztürk (72). Bu tanımlar itibariyle motivasyonun temelini oluşturan üç ana faktör şu şekildedir;

- İnsan davranışları tetiklemek,
- Bu davranışı yönlendirmek,
- Davranışı sürdürmektir, Motivasyon Sözlüğü (73).

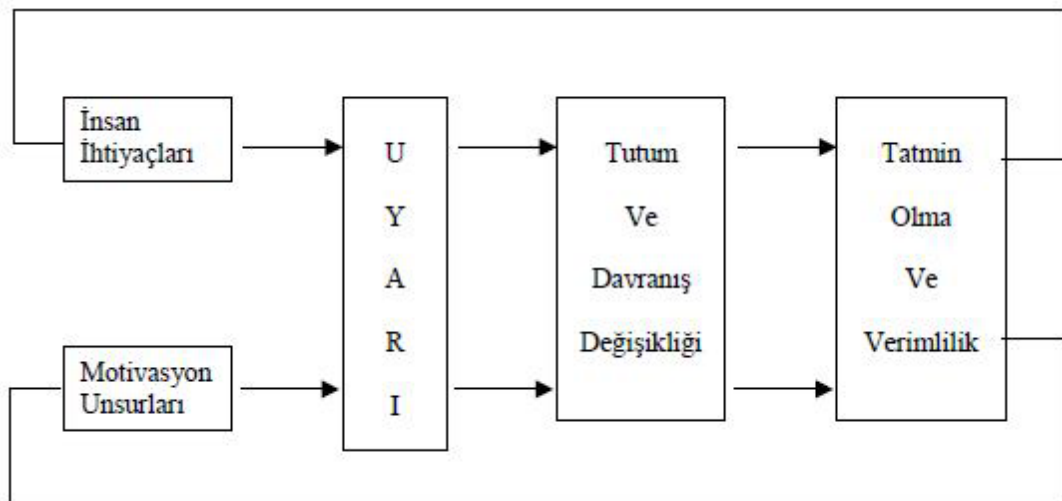
Motivasyonda önemli olan kişinin kendi başarısını hissetmesidir. Bu başarının bir ölçüye dayalı olması gerekmemeyle birlikte yönetici kişinin sahip olmak istediğini, ihtiyaçlarını anlayabilir ve bunları sağlama imkânı verirse kişiyi belirli bir davranışı sergilemeye yönelterek motive etmiş olur, Soyluer (3). Kısaca insan davranışlarına yön

vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntemin motivasyon olduğu söylenebilir, Keskin, (74).

4.6. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma süreci olarak tanımlanabilir. Birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu ihtiyacı karşılamak için bazı davranışlar gösterir. Bu davranış ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olmaktadır, Şahin (75). Motivasyon süreci dört temel aşamadan oluşmaktadır, Tütüncü ve Küçükusta (76).

- **İhtiyaç:** Motivasyon ihtiyaç ile başlamaktadır. İhtiyaç, bireyin ya da sistemin içindeki bir eksik olarak ifade edilir, Genç (77).
- **Uyarılma:** Bireyde gereksinmenin giderilebilmesi için oluşan içsel bir durumdur, Öztürk (78).
- **Davranış:** Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasıdır, Arabacı (79).
- **Doyum:** Bireyin gösterdiği davranış, ihtiyacını karşıladığı ölçüde birey doyum sağlamaktadır, Arabacı (79).



Şekil 4.5. Motivasyon Süreci, Tütüncü ve Küçükusta (76).

Birinci aşamada duyulan ihtiyaçlar vardır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında kişilerde onu karşılama isteği ortaya çıkar ve bu durum motivasyonun başlangıcıdır. Kişi itici bir gücün oluşması için ikinci aşama olan iç ya da dış uyarıların etkisiyle davranışa geçer. Böylelikle motivasyonun üçüncü aşamasına gelinir. Davranışın amacı ise, isteğin doyurulmasıdır. Ortaya çıkan istek karşılanmışsa, motivasyon süreci başarıyla tamamlanmış olur ve kişiler bunun sonucunda mutlu olur, Soyluer (3).

Sonuç itibariyle motivasyon sürecinde, tatmin olamamış bir ihtiyacı karşılayacağı düşünülen bir hedef oluşturularak hedefe götürecek bir davranış biçimi gösterilmektedir. İhtiyaçlar tatmin oldukça yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmasıyla da güdülenme döngüsü devam etmektedir, Abdullah (1).

4.7. Motivasyon Teorileri

Motivasyonla ilgili 1900'lerden günümüze kadar geliştirilen bir çok teori bulunmaktadır. Bu teoriler farklı noktaları ön plana çıkarmaları bakımından birbirinden ayrılmaktadır, Ataman (80). Motivasyon teorileri içerdikleri faktörlere göre iki ana grupta toplanmaktadır. Birinci grupta içsel faktörlerin önemli olduğu Kapsam Teorileri, ikinci grupta ise dışsal faktörlerin önemli olduğu Süreç Teorileri bulunmaktadır, Soyluer (3).

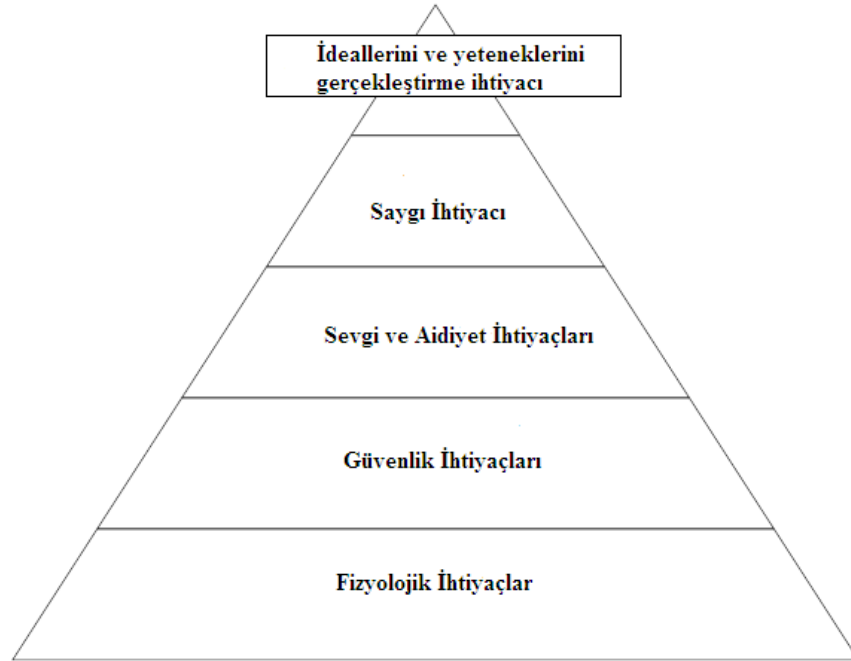
4.7.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri motivasyonu içsel bir faktör olarak ele alıp bireylerin içsel ihtiyaçları açısından açıklamaktadır. Bu grupta toplanan teoriler, bireyi belli yönde davranışa sevk eden içsel faktörleri anlamaya yöneliktir. Buna göre, eğer lider çalışanları belirli şekillerde davranmaya güdüleyen bu içsel faktörleri anlayıp kavrayabilirse, bu ihtiyacı karşılamak suretiyle personelini daha iyi yönetebilir, varsayımı söz konusudur, Karadağ ve ark (81).

4.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kategori içinde incelenebilir. Söz konusu hiyerarşi şu şekildedir, Ertürk ve Kıyak (82).

- **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Yemek yeme, su, uyku, barınma,
- **Güvenlik ihtiyaçları:** Can ve is güvenliği, tehlikelerden korunma, hastalık vb. hallerde gelecek garantisi,
- **Sevgi ve aidiyet ihtiyaçları:** Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- **Saygı ihtiyacı:** Sosyal mevki ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs.
- **İdeallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı:** potansiyelini ortaya koyma, iyi bir insan olma, yaratıcı yeteneğini sergileme, fırsatları değerlendirme vb. olarak kendini göstermektedir, Yılmaz (83).



Şekil 4.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Bop (84).

Şekil 2.3 de görüldüğü gibi insanların ihtiyaçları basitten karmaşığa doğru belirli bir sıra içinde olmaktadır. Maslow'a göre kişi önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranmaktadır. Örneğin, Karnı aç olan bir kişiyi sosyal ihtiyaçlarını

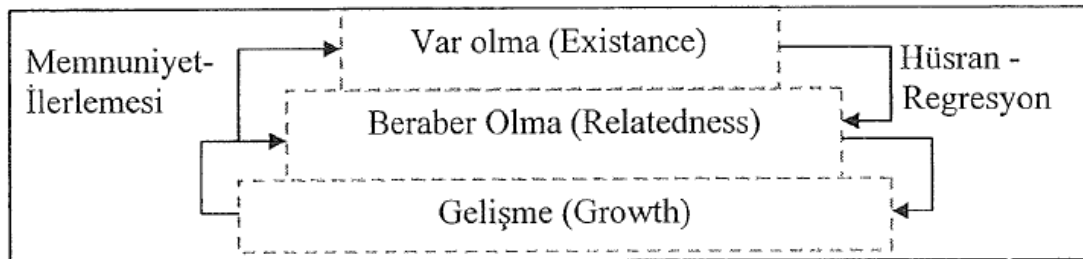
tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Öncelikle fizyolojik ihtiyacını gidermek için bir çaba gösterilmelidir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu davranışları etkileme özelliğini kaybederek daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlamaktadır, Koçel (22).

Maslow' un yukarıda bahsedilen “ihtiyaçlar hiyerarşisi”, insanlar açısından bir tür motivasyonel etki sağlamaktadır. Belirli bir basamaktaki ihtiyacını karşılayan birey, bir sonraki basamağa atlamak için motive edilebilir. Bu bağlamda öncelikle alt basamaklardan başlamak üzere gereksinimler tespit edilip karşılandığında örgüt çalışanlarının motivasyonunun artarak işe bağlılıklarının yükseleceği öngörülmektedir. Bu durumun iş verimini yükselteceği düşünülür, Yılmaz (83).

4.7.1.2.Alderfer'in ERG Teorisi

Aldefler tarafından geliştirilen bu teori adını ileri sürdüğü üç ihtiyacın baş harflerinden almıştır, Koçel (22). Bunlar; Varlık (*Existance*), İlişki (*Relatedness*) ve Gelişmedir (*Growth*), Erdem (85). Alderfer'in E.R.G. Teorisi, Maslow'un beş basamaklı gereksinimler hiyerarşisini üç basamağa indirmiştir, Elbir (86).

- **Varlık İhtiyacı:** Açlık, susuzluk, fiziki güvenlik vb. bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan fizyolojik gereksinimlerdir, Yılmaz (83).
- **İlişki İhtiyacı:** İnsanın kendisi için önemli olan öteki insanlarla iletişimde bulunma gereksinimleridir.
- **Gelişme İhtiyacı :** Bir insanın kendisi veya çevresi üstünde etkiler yapmak, yeteneklerim kullanmak, yeni yetenekler geliştirme istekleridir, Arabacı (79).



Şekil 4.7. Aldefler' in ERG Teorisi, Adams (87).

Genel olarak incelendiğinde, öncelikle alt basamaklardan başlamak üzere gereksinimler tespit edilip karşılandığında örgüt çalışanlarının motivasyonunun artacağı, işe bağlılıklarının yükseleceği ve iş verimini yükselteceği düşünülmektedir, Yılmaz (83).

4.7.1.3.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

1960'lı yıllarda Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu teori Frederick A. Herzberg' in "*Çift Faktör Teorisi*" ya da "*Motivasyon-Hijyen Teorisi*" olarak bilinen yaklaşımıdır, Aktan (88). Herzberg ve arkadaşlarının Pittsburg' da 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu motivasyon araçlarını motivasyonel faktörler ile Hijyen faktörleri olarak iki kısma ayırmışlardır, Tütüncü ve Küçükusta (76).

Herzberg' in görüşlerine göre; bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan motivasyonel faktörler olarak görülürken, hijyen faktörler ise bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek faktörler olarak değerlendirilebilir. Hijyen faktörlerin motive edici özellikleri kısmen daha az olması bireyleri daha fazla çalışmaya güdüleme konusunda bazen etkisiz kalabilmektedir, Aktan (88).

4.7.1.4.McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland'ın ve arkadaşları tarafından 1961 yılında geliştirilen Başarı İhtiyacı Modeli'inde Clelland, Maslow ve Herzberg'den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde motive oldukları görüşünü savunmuştur, Aktan (88), Solmuş (89).

Bu teoride Mc Clelland üç grup insan ihtiyacının olduğunu belirtmiştir. Bunlar, Erdem (85), Aktan (88).

•**Başarma ihtiyacı:** Üstün olma dürtüsü ve başarmak için çabalamaktır.

- Güç ihtiyacı:** Başkalarına önderlik edecek ve bir etki bırakma ihtiyacıdır.
- İlişki ihtiyacı:** İnsanlar arasındaki iletişimi, dostça ve sıkı ilişkiler kurmaya duyulan ihtiyacı ifade eder.

Sonuç olarak bu teori’de, liderin çalışanların ihtiyaçlarını doğru şekilde tespit etmesi ve bu ihtiyaçlara göre uygun pozisyon sağlaması durumunda motivasyonun artacağı görüşü hâkimdir, Yılmaz (2).

4.7.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri bireyin ihtiyaçları ile ilgilenen kapsam teorilerinden farklı olarak, kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildikleri üzerinde durmuştur. Başka bir ifade ile, “belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir?” sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel soru olarak karşımıza çıkmaktadır, Barutçugil (90).

Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca birisi olmakla birlikte, içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişinin davranışı ve motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır, Karadağ ve ark (81).

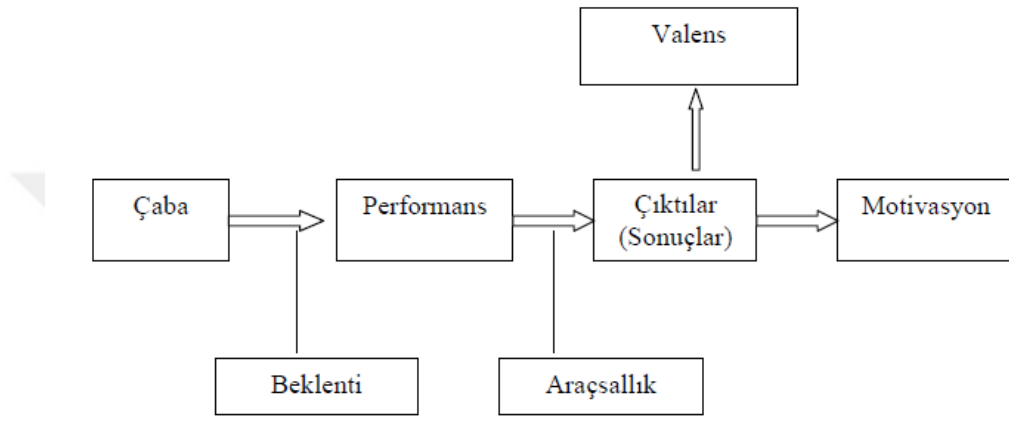
Süreç teorileri; Beklenti Teorileri, Sonuçsal Şartlandırma Teorisi, Adams’ın Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir.

4.7.2.1.Beklenti Teorileri

1964 de Victor H. Vroom tarafından geliştirilmiş olan bekleme teorisine göre motivasyon üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuç olarak nitelendirilmektedir. Bu faktörler çekicilik, araçsallık ve beklentidir. Çekiciliğin pozitif olması için bireyin sonucu istemesi gereklidir. Araçsallık ikinci düzeyde var olan bir çıktıya ulaşılması için birinci düzeyde olan çıktının kullanılması olarak tarif edilir. Beklenti ise belirli bir çaba

sonucu oluşan hareketin sonucunda bir çıktının elde edilmesi olasılığı olarak değerlendirilir, Yüksel (91).

Vroom insanların iş hayatı içerisindeki davranışlarının tahmin edilebilir beklenen bir değer taşıdığını ve bu değer hesaplanabilir olduğunu ileri sürmüştür. Bu değer ne kadar büyük olursa kişiyi harekete geçiren güdüde o derece büyük olmaktadır.



Şekil 4.8. Vroom'un Beklenti Teorisi, Tozkoparan (92).

Vroom'a göre bir kişinin belirli bir iş için çaba sarf etmesi iki etmene bağlıdır. Bunlar; Valens (Kişinin ödülü arzulama derecesi) ve beklentidir, Tozkoparan (92).

Çekicilik (Valens) : Kişinin ödülü arzulama derecesini ifade etmektedir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulabilir. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken bazıları da ödüle hiç değer vermeyebilir. Valens -1 ile +1 arasında bir değer olarak gösterilebilmektedir. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer bu ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de göstermektedir. Sonuç olarak yüksek Valens kişinin daha fazla gayret göstermesine neden olacaktır, Koçak (62).

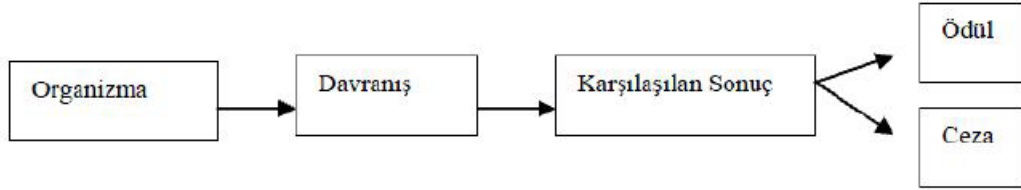
Bekleyiş: Kişinin belirli davranışları ile belirli sonuçlara ulaşabileceği konusundaki inancını ifade etmektedir. Eğer kişi gayret göstererek belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa bunun için daha fazla çaba gösterecektir.

Vroom'un beklenti teorisi, davranışın iç ve dış kuvvetlerin bir bileşkesi olduğu kabul etmektedir. Belli davranışların sonuçlarına ilişkin bireysel beklentiler, o bireyin motivasyonunu belirler. İnsanlar, başarı bekledikleri davranışlara girer; çalışanlar da tatmin edici bir ödül elde etmek için çaba gösterirler, Werner (93).

4.7.2.2.Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Sonuçsal şartlandırma teorisi öğrenmenin konusu olan şartlandırmadan yola çıkılarak oluşturulmuştur, Koçak (62). Motivasyon teorisi olarak ele alınan bu şartlandırma türü edimsel şartlandırma, sonuçsal (operant conditioning) şartlandırmadır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle RF. Skinner tarafından geliştirilmiştir, Teke (95).

Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;



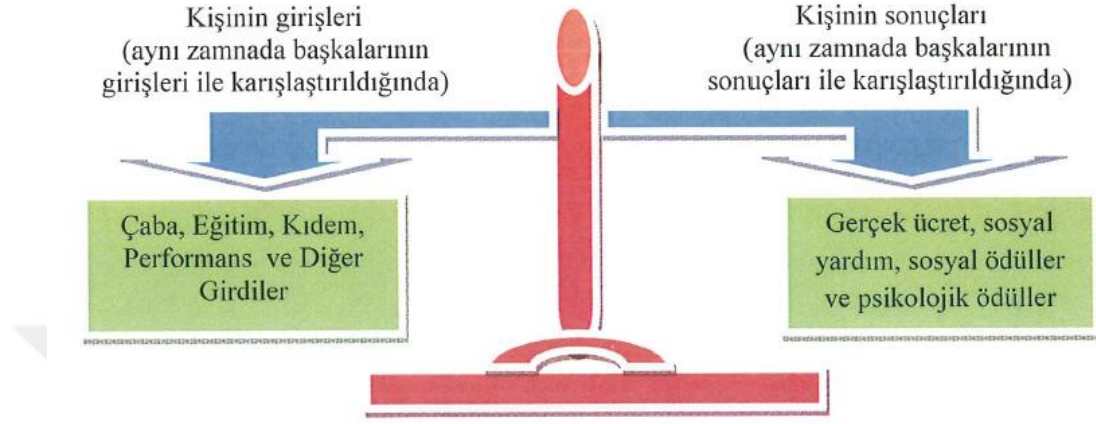
Şekil 4.9. Sonuçsal Şartlandırma, Koçel (22).

Motivasyon aracı olarak kullanılan bu teoriye göre personelin ortaya koyduğu örgüt tarafından arzu edilen davranışları ödüllendirilirse bu davranışların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olur. Arzu edilmeyen davranışlar karşısında ise cezalandırma yoluna gidilmesi bu tür davranışların tekrarlanma olasılığı azaltacaktır, Koçak (62).

4.7.2.3.Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams'ın 1965'te geliştirdiği eşitlik teorisi; insanların gösterdikleri performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istedikleri ve bu eşitlik ile motive oldukları görüşüne dayanmaktadır, Bingöl (68).

Eşitlik teorisi, eşitsizliklere karşı olan tepkilere dayanmaktadır. Yani çalışan emeğinin karşılığını alma konusunda eşitsizlik algılsa, sonuç olarak öfke, kızgınlık ve kırgınlık gibi duygusal tepkiler yaşayacak, örgüte karşı olan bağlılık duygusu azalacaktır, Özer ve Günlük (94).



Şekil 4.10. Adams'ın Eşitlik Teorisi, Adams (87).

Bireyler eşitliği girdi çıktılarına göre değerlendirmektedir. Başka bir ifadeyle birey ile diğerlerinin girdi çıktıları, bireylerin algılarına bağlı gerçekleşmektedir. Bireylerin, kendisini başkaları ile kıyaslaması genellikle bireyin, girdi ile çıktısını içeren bir çeşit oran oluşturması ile olmaktadır, Koçak (62).

4.7.2.4.Amaç Teorisi

Edwin A. Locke tarafından 1968 yılında geliştirilen bu teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini belirlemektedir. Erişilmesi daha zor ve yüksek bir amaç belirleyen kişinin, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye göre daha yüksek performans göstermesi onu daha fazla motive edecektir, Efil (15). Teori kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi üzerinde durmaktadır, Tütüncü ve Küçükusta (76).

Amaç kuramının temel düşüncesi, bireyin mevcut kapasiteyle amaca ulaşabileceğine inandığı sürece her amacın bir motivasyon olarak bireye ve örgüte hizmet edeceğidir. Çünkü kişi amaca ulaştığını hissettiği anda ise kendini yetkin ve

başarılı hisseder. Teorideki bir başka varsayım ise kişilerin amaca ulaşma yolunda makul bir şanslarının olduğuna inanmaları durumunda, amaçları daha yüksek düzeyde sahiplenecekleri düşüncesidir, Efil (15).

4.8. Liderlik Motivasyon İlişkisi

4.8.1. Motivasyon Sürecinde Liderlik

4.8.1.2. Lider Açısından Motivasyonun Önemi

Dünya çapında toplumda, piyasada, müşterilerde ve teknolojide meydana gelen değişimler nedeniyle örgütler değerlerini belirlemek, yeni stratejiler oluşturmak, varlıklarını devam ettirmek için yeni yollar aramak zorunda kalmışlardır, Tezcan (23). Bilginin yaygınlaşması ve iletişim imkânlarının artması gibi faktörlerin etkisi sonucu çalışma hayatında rekabet üstünlüğü bilgi ve emek ile ölçülmeye başlamıştır, Soyluer (3). İşletmelerin rekabet gücüne sahip olabilmesi, sahip olduğu emek faktörünü örgütün vizyon ve misyonları doğrultusunda yönlendirmesiyle gerçekleşmektedir. Lider ise örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanları motive etmektedir, Yılmaz (2).

Lider, grup içerisinde yer alan üyelerin güdü ve ilgilerinin doyurulmasını sağlayacak rol ve fonksiyonların tanımlanmasını sağlamakla sorumludur, Prentice (95). Lider ve çalışanlar arasında motivasyon iki yönünü olarak gerçekleşmektedir. Lider motivasyon aracını kullanarak, çalışanların yaptıkları işlere konsantre olmalarını ve işlerini daha iyi yapmalarını sağlayarak kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışır. Çalışanlar ise liderin pozisyon veya faaliyetlerinden etkilenerek motive olurlar, Genç (70).

Liderin başarısı, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerine bağlıdır, Koçel (22). Bu da ancak çalışanların motive olmalarıyla gerçekleştirilebilir. Aksi takdirde iyi motive edilmeyen grup üyeleri, gereken performansı gösteremeyecek, dolayısıyla hedeflenen amaca ulaşamayacaktır, Ergezer (96). Bundan dolayı motivasyon, liderin fonksiyonları arasında önemli bir role sahiptir.

Lider ve örgüt başarısı için çalışanların etkin bir performans sergilemeleri gereklidir. Etkin bir performans ancak etkin bir motivasyon ile gerçekleştirilebilir. Bundan dolayı, çalışanların performans ve motivasyonu birbirine bağımlı birer liderlik fonksiyonlarıdır. Liderin oluşturduğu güçlü motivasyon, hem bireye ihtiyaçlarını karşılama imkanı verecek, hem de onu moral açısından arzulanır noktaya getirecektir. Böylelikle de örgüt ve lider başarısını artacaktır, Genç (70).

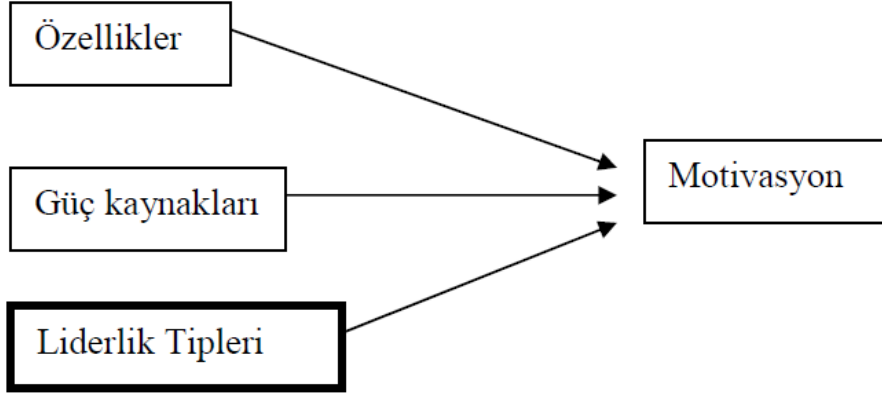
Lider, örgüt içerisinde farklı kişisel özelliklere, yeteneklere, bilgi ve eğitime sahip olan çalışanların örgüt amaçları lehine çalışmalarını sağlamakla görevlidir. Bunu yaparken de lider herkesin farklı özendirme ve teşviklerle motive olacağı düşüncesinde olmalıdır, Genç (70). Bununla birlikte lider, ortak ihtiyaçların da kişisel ihtiyaçlar kadar önemli olduğu konusunda çalışanları ikna etmelidir. Çalışanların farklı ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran lider ortak ihtiyaçları da üst düzeyde tutmakla görevlidir, Gardner (97). Bu durum motivasyon sürecinin oldukça karmaşık bir süreç olduğunu ve liderin örgüt için önemini ortaya koymaktadır, Tezcan (23).

Yüksek bir motivasyon seviyesini elde etmek için hangi faktörlerin etkili olduğu önemli araştırmaların konusunu oluşturmuş ve lider ve örgüt başarısı için önemli bir konu olan motivasyonu açıklamaya çalışan pek çok motivasyon teorileri oluşturulmuştur. Bu teorilerin sonucunda etkin bir motivasyon için çeşitli yöntemler geliştirilerek motivasyonu sağlayacak teşvik ve özendirme araçları ortaya konmuştur, Adair (98). Lider, özendirme ve teşvik araçlarının kullanılarak motivasyon yöntemlerinin uygulanması konusunda merkezi bir noktada yer almaktadır. Başka bir ifade ile lider, çalışanlarını motive etmek için özendirme ve teşvik araçlarını kullanarak ya da çalışanların motive edilmesinde çeşitli liderlik tiplerinden yararlanarak çalışan motivasyonu üzerinde etkiye sahip olmaktadır, Yılmaz (2).

4.8.1.3. Liderliğin Motivasyon Üzerindeki Etkileri

Liderlik ve çalışan motivasyonu birlerine ayrılmaz bir şekilde bağlıdır, Latham and Ernst (99). Liderin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi kullandığı teşvik araçları, sahip olduğu özellikler, güç kaynakları ve en önemlisi uyguladığı davranış biçimine

bağlı liderlik tipi ile gerçekleşmektedir, Tezcan (23). Bu çalışmanın amacı, liderin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırılmasında, otokratik ve demokratik liderlik tiplerinin etkisidir. Yukarıda açıklanan ifadeler ışığında liderlik tiplerinin motivasyonla etkileşimi aşağıda diğer boyutlarıyla birlikte açıklanmaktadır.



Sekil 4.11. Liderlik Boyutları ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki, Tezcan (23).

4.8.1.4. Liderlik Özelliklerinin Etkisi

Geçmişten günümüze birçok liderlik özellikleri ortaya konmuş ve bu liderlik özelliklerinin lideri diğer grup üyelerinden ayıran faktörler olduğu öne sürülmüştür, Tezcan (23).

Liderin sahip olduğu liderlik özellikleri 3 grupta toplanmıştır, İncir (100):

- Fiziksel Özellikler:** Boy, ağırlık, genel görünüm, bakışlar ve yaş,
- Bilişsel Özellikler:** Zeka, konuşma yeteneği, mesleksi bilgi ve beceri,
- İlişkisel Özellikler:** Kendine güven, dışa dönüklük, empati kurabilme, duygularını denetleyebilme, başatlık, Soyluer (3).

Liderin özellikleri araştırıldıkça daha fazla liderlik özelliği ortaya konmuş, dolayısıyla da liderin etkinliğini belirleyen özelliklerin ortaya konması zorlaşmıştır. Lideri lider yapan özelliklerin grubun diğer üyelerinin de sahip olabileceğinin belirlenmesi liderlik özelliklerinin bireyi lider yapmak için yeterli olamayacağını ortaya

koymuştur, Tezcan (23). Yapılan araştırmalarda özellikler lideri lider yapan tek faktör olarak değil, liderlik için birer ön koşul olarak değerlendirilerek, bu özelliklere sahip liderin başarılı olması için belirli hareketlerde bulunması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır, Kırkpatrik and Locke (101).

4.8.1.5. Liderlik Tiplerinin Etkisi

Liderlik tipleri yani liderlik davranış biçimi, örgütün çalışma ortamı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderlik tipi, lider ve çalışan arasındaki ilişkiyle birlikte performans, motivasyon, moral ve çalışanların örgüte olan bağlılığı üzerinde de etkilidir. Çalışanların liderlik tiplerine gösterdikleri tepkiler, değişen koşullar ile birlikte değişkenlik göstermektedir. Stresli ve zor bir görevin olduğu bir ortamda, çalışanlar görevsel davranış gösteren lider ile daha etkili olabileceken; bunun aksi durumunda ise çalışanlar ilişkisel davranış gösteren lider ile etkili olabilecektir. Bu nedenle, değişen koşullara uyumlu davranış biçimi gösteren lider çalışanlar üzerinde büyük bir etkileme gücüne sahip olabilmektedir, Yılmaz (2).

Literatürde liderlik tipleri ile ilgili pek çok sınıflama yapılmıştır. Ancak bunlardan en önemli ve sık karşımıza çıkanları Otokratik ve Demokratik liderliktir.

4.8.1.5.1. Otokratik Liderlik

Otokratik lider, astların iş tatminlerine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen bir liderlik tipidir. Bu tip liderlerin başarısı, saygı ve bağlılık oluşturacak bir kişilikte ve güçte olmasıyla mümkün olabilir. Astların tatmini, üstlerin iyi niyetine bağlıdır. Otokratik liderler, bürokratik toplumlarda yetişen bu eğitimi almış insanlar için uygun bir liderlik tipi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, amaçların, planların, programların belirlenmesinde astlara hiçbir söz hakkı verilmez, Ulukan (65).

Baskıcı ve saldırgan niteliği olan bu liderler; kesin bir emir vermediği surece kimseye bir şey yaptırılmazlar. Otokratik lider tek karar alıcı bir davranış sergiler. Daha çok korku, tehdit ve ceza sisteminin hakim olduğu bu liderlik tipinde, bilgi akışı

yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir. Ancak tersi bir durumda ise kuşku hâkimdir. Bu nedenle de liderin sürekli olarak işin başında olması gereklidir. İnsanları hedefe doğru harekete geçiren bu liderlik tipinde genellikle başıboş bırakılmış organizasyonlarda etkin ve olumlu sonuç alınmaktadır, Çetin ve Beceren (107). Yapılan çalışmalarda, otokratik liderliğin grup içindeki hoşnut ve mutlu olma duyguları üzerinde önemli ölçüde olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Grup üyelerinin otokratik liderleri çok sevmiyor olması, iş verimini, motivasyonu ve sadakati olumsuz yönde etkilemektedir, Yurt (108).

Sonuç olarak, otokratik lider aşırı derecede bencil davranarak tüm kararları kendi alır. Örgüt üyelerinin inanç ve duygularını önemsemez. Bununla birlikte örgütte zamanla lidere karşı olumsuz tutumlar oluşarak verimsizlik ve motivasyon düşüklüğü olur. Bunun nedeni, astların sadece işi yapması gereken bireyler olarak görülmesidir. Fakat, başıboş bırakılmış bir örgütte bu tipte bir lider örgütü toplayarak verimlilik arttırabilmektedir. Her ne kadar bazı durumlarda olumlu sonuçlar ortaya çıkarsa da, bu liderlik tipinin ön planda olduğu organizasyonlarda genel olarak verimlilik ve motivasyon düşüktür.

4.8.1.5.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlikte lider, yönetim yetkisini astları ile paylaşma eğilimindedir. Amaç ve politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken astların fikrini alınmasına özen gösterilir. Çalışanların iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarıların dillendirilip, takdir edilmesi bu liderin benimsediği davranışlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Demokratik liderin yararlarının başında kararlara grup üyelerinin katılımının sağlanmış olması ile her kademedeki çalışanın organizasyonu benimsemesi ve bunu sonucu olarak daha verimli ve öz verili bir çalışma ortamının sağlanmış olması gelir, Çetin ve Beceren (107).

Yapılan araştırmalar liderin etkililiğinin artması için liderin astlarını örgüt kararlarına katması ve yöneticilerin insan ilişkileri konusunda yeterli eğitimi alması gerektiğini ortaya koymaktadır, Yörük ve Kocabaş (102). Bu durumda hareketle,

demokratik liderler çalışanları örgütün bir parçası olarak gördükleri ve bu nedenle tüm kararlara katılmalarına izin verdikleri için çalışanların örgütü benimsemesini sağlamaktadır. Böylelikle örgütü benimseyen çalışanın verimi artmakta ve motivasyonu yükselmektedir. Ancak tüm kararlarda astların tümüyle iletişime geçilmesi sonucu süre uzaması kararların alınmasında zaman kaybına neden olabilmektedir. Bu durum demokratik liderlik tipinin dezavantajı olarak karşımıza çıkmaktadır.



5. METARYAL VE METOT

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmesi sahip oldukları insan kaynaklarının etkili bir biçimde yönetilip yönetilmemesi ile doğrudan ilişkilidir. Örgütler çalışanlarını maksimum motivasyon ile işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirip harekete geçirebildiği takdirde başarıyı yakalayabileceklerdir. Bu kapsamda örgütlerin ihtiyaç duydukları en önemli etken, yeterli deneyim ve uzmanlığa sahip aynı zamanda da çalışanların motivasyonunu en üst seviyede tutmaları için gerekli davranış biçimi ve duygusallığı etkili bir biçimde kullanan lider olacaktır. Lider sahip olduğu liderlik tipi ile çalışanları motive edici bir etkiye sahiptir. Birinci ve ikinci bölümde, araştırmanın kavramsal ve teorik yapısı üzerinde durulmuştur. Bu bölümün amacı, oluşturulan bu kavramsal çerçevenin içerisinde çalışanların demokratik ve otoriter liderlik yaklaşımına olan algısı ile motivasyonları arasındaki ilişkidir. Bu anlamda ölçülmek istenen demokratik ve otoriter liderlik yaklaşımlarının motivasyon üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileridir.

Yapılan araştırmalar sonucu literatürde bu konuda bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir fakat bu çalışmaların genel anlamda liderlik tiplerinin tümünü kapsadığı gerekçesiyle, liderlik yaklaşımlarından otokratik ve demokratik liderliğe daha kapsamlı bir bakış açısı getirmek için bu çalışma yapılmıştır. Araştırma için liderlik yaklaşımlarının daha baskın görüldüğü ve yüksek motivasyon gerektiren yoğun iş temposu olması nedeniyle özel sağlık sektörü seçilmiştir. Bu amaca yönelik olarak araştırma kapsamında İstanbul ilinde, benzer yapıdaki iki ayrı vakıf üniversite hastanesinde çalışan idari personelin liderlik yaklaşımları algısı ve motivasyonları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

5.2. Araştırma Tasarımı

Yapılan çalışma Kasım 2016- Şubat 2016 tarihleri arasında, İstanbul ilinde, benzer yapıdaki iki ayrı vakıf üniversite hastanesinde çalışan idari personel ile yapılmış kesitsel bir araştırmadır.

Araştırma için İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve son yıllarda ülkemizde sayılarının giderek arttığı afilyasyon (vakıf üniversiteleri tıp fakülteleri ile özel hastanelerin işbirliği) hastanelerin iki büyük örneği olan A ve B hastaneleri seçilmiştir. Hastanelerin gerek eğitim-öğretim ve araştırma kapasitesi, hastanenin yatak sayısı, sahip olduğu kapalı alanı, yatak doluluk oranı, günlük poliklinik hasta sayısı, yatakların kliniklere dağılımı, dersliklerin, laboratuvarların ve kütüphanenin kapasiteleri gibi eğitim ve öğretimi ilgilendiren pek çok kriterin yanı sıra Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ile sözleşmesinin olması ve hastanenin tüm branşlarda SGK hastalarını kabul etmesi gibi özellikleri bakımından da birbirine yakın olması nedeni ile A ve B hastanelerinde araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Yönetici davranışları ve çalışan motivasyonu ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada; ülkemizde yeni bir model olan afilyasyon modelinde görülen yönetim şeklinin personel motivasyonunu ile ilişkisine ışık tutmak amaçlanmıştır.

Kısaca bu hastanelerin genel yapısı şu şekildedir:

2012 açılış yılı itibariyle afilye olarak faaliyete giren A hastanesi; 4'lü hastane kompleksi (Genel Hastane, Onkoloji Hastanesi, Kalp Damar Cerrahisi Hastanesi, Diş Hastanesi), 515 Yatak Kapasitesi, 133 Yataklı Yoğun Bakım Ünitesi, 25 ameliyat salonu, 100 bin m²'lik kapalı alanı, akıllı bina teknolojisi, konferans salonu, Merkezi otomasyon sistemi ile 1913 kişiye istihdam sağlamaktadır. 2014 yılından itibaren de uluslararası alanda kabul gören ve bilinirliği en yüksek olan değerlendirme modeli Joint Commission International (JCI) tarafından akredite edilmiştir.

1992 yılında hizmet vermeye başlayan 2014 yılı itibariyle afilye olarak faaliyetlerine devan eden B hastanesi; 350 yatak kapasitesi, 82 Yataklı Yoğun Bakım

Ünitesi, 12 ameliyathanesi, 60 bin m²'lik kapalı alanı, akıllı bina teknolojisi, konferans salonu, Merkezi otomasyon sistemi ile 1189 kişiye istihdam sağlamaktadır. 2017 yılından itibaren de uluslararası alanda kabul gören ve bilinirliği en yüksek olan değerlendirme modeli Joint Commission International (JCI) tarafından akredite edilmiştir.

5.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde birbirine benzer yapıdaki A hastanesinde çalışan (N=831), B hastanesinde çalışan (N=487) idari personel oluşturmaktadır.

Yapılan hesaplamada örneklem sayısı, % 95 güven aralığı ve %5 sapma ile 211 kişi A Hastanesi, 174 kişi B Hastanesi'nde çalışan idari personel olmak üzere toplamda 384 olarak bulunmuştur. Anketler Kasım 2016- Şubat 2017 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemiyle yapılmıştır.

5.4.Veri Toplama Aracı

Çalışmada ilk olarak konuyla ilgili teorik yapıyı oluşturmak için ulusal ve uluslararası çalışmalarda yararlanılmıştır. İkinci aşama ise teorisi oluşturulan bu çalışmanın alan araştırmasıdır. Yapılacak olan araştırma için anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır (Ek-1). Birinci bölüm yöneticilerin demokratik ve otokratik liderlik tiplerini ölçmeye yönelik 29 sorudan, ikinci bölüm çalışanların motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik 29 sorudan oluşmaktadır.

İki bölümde de yer alan sorular, Mustafa Kemal Yılmaz tarafından 2011 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan “Çalışanların liderlik tiplerine ilişkin algılamaları ve motivasyon ilişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Alan Araştırması” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Anketin son bölümünde ise demografik soruların yer aldığı yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma ve deneyim süresi gibi sorular yer almaktadır.

Araştırmada liderlik ve motivasyon boyutlarını tanımlamaya yönelik her iki bölümde de 7’li likert ölçeği kullanılmıştır.

Likert ölçeğini oluşturan şıklar ise;

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Biraz katılıyorum
- Kararsızım
- Biraz katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum ifadeleri kullanılarak hazırlanmıştır.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma; 2016 yılı Kasım ayında, İstanbul ilinde faaliyet gösteren birbirine benzer yapıdaki iki farklı vakıf üniversite hastanesinde çalışan idari personellere uygulanan ankete verilen cevaplar ile sınırlıdır. Sonuçlar örneklem ile sınırlı olup genellenemez.

5.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamına dahil edilen iki hastanedeki çalışan idari personelin liderlik algıları ve motivasyonları arasındaki ilişkinin, liderlik ve motivasyon alt boyutları ile ilişkilendirilmesi açısından aşağıdaki hipotezler öne sürülmektedir.

H₁: Çalışanların liderlik alt boyut algıları cinsiyetleri açısından farklılık göstermemektedir.

H₂: Çalışanların liderlik alt boyut algıları medeni durumları açısından farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanların liderlik alt boyut algıları hastane türü açısından farklılık göstermektedir.

H₄: Çalışanların liderlik alt boyut algıları yaş dağılımları açısından farklılık göstermektedir.

H₅: Çalışanların liderlik alt boyut algıları kurumdaki çalışma süresi dağılımları açısından farklılık göstermektedir.

H₆: Çalışanların liderlik alt boyut algıları iş deneyimi dağılımları açısından farklılık göstermektedir.

H₇: Çalışanların motivasyon alt boyut algıları cinsiyetleri açısından farklılık göstermemektedir.

H₈: Çalışanların motivasyon alt boyut algıları medeni durumları açısından farklılık göstermektedir.

H₉: Çalışanların motivasyon alt boyut algıları yaş dağılımları açısından farklılık göstermektedir.

H₁₁: Çalışanların motivasyon alt boyut algıları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₂: Çalışanların motivasyon liderlik alt boyut algıları iş deneyimi dağılımları açısından farklılık göstermektedir.

H₁₃: Çalışanların motivasyon alt boyut algıları hastane türü açısından farklılık göstermektedir.

H₁₄: Liderlik ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.6. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 paket programı kullanılmıştır.

Öncelikle demografik sorulara verilen cevaplar sayı ve yüzde olarak yorumlanmıştır. Daha sonra sorulara verilen cevapların ortalaması ve standart sapması verilmiştir. Yapılan normallik testleri sonucunda normal dağılıma yakınsadığı tespit edilen veriler için parametrik, normal dağılıma uygun olmayan veriler için ise non parametrik testler kullanılmıştır.

Ölçeğin güvenilirliği Cronbach alpha ile ölçüldü ve ölçek alt boyutları faktör analizi yapılarak belirlendi.

Analizler, Bağımsız Örneklem T-testi, Tek Yönlü Anova Testi, Pearson korelasyon ve lojistik regresyon uygulanarak gerçekleştirilmiş sonuçlar %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5.7. Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanılardan arınık olmasıdır.

İstatistiksel olarak güvenilirlik analizi sonucu çıkan veriler 0-1 arasında puanlandırılır, ve güven düzeyleri aşağıdaki puanlama sistemindeki gibidir.

0-0,20= Hiç güvenilir değil

0,21-0,40 Güvenilir değil

0,41-0,60 Orta düzeyde güvenilir

0,61-0,80 Güvenilir

0,81-1,00 Çok güvenilir (Yüksek güvenilirlik düzeyi)

Tablo 5.1. Liderlik Ölçeği Güvenirlik Kat Sayısı

Cronbach's Alpha	N of Items
0,937	29

29 maddeden oluşan liderlik ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, liderlik ölçeğine ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,937 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin $0,81 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,00$ arasında olduğundan güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu gösterir.

Her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde (Corrected Item-Total Correlation) negatif değer alan maddelerin ölçekten en düşük puanlandırma ile başlayarak her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri pozitif değer ($>0,30$) alana kadar çıkarılması gerekmektedir. Bu nedenle 13. Madde ters kodlanarak 2. Madde ölçekten çıkarılarak ölçekte kalan her bir sorunun güvenilirliğe katkısına tekrar bakılmıştır.

Tablo 5.2. Liderlik Düzenlemeden Sonraki Güvenirlik Kat Sayısı

Cronbach's Alpha	N of Items
0,944	28

28 maddeye indirgenen liderlik ölçeğine ait güvenirlik katsayıları incelendiğinde, liderlik ölçeğine ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,944 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer ölçeğin güvenirliliğinin $0,81 < \text{Cronbach's alpha} < 1,0$ arasında olduğundan güvenirliliğin yüksek düzeyde olduğunu gösterir.

5.8. Faktör Analizi

Liderlik ve motivasyon ile ilgili boyutları tanımlamak için, faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucu örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmek için KMO analizi yapılmıştır.

Tablo 5.2. Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi

Madde	Bilgilendirici Liderlik	Babacan-Danışmacı Liderlik	Demokratik Liderlik	Otokratik Liderlik
15-Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler sunar	0,476			
16-Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alır	0,575			
17-Konuşmaktan çok dinleyicidir	0,677			
18-Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser	0,614			
20-Yapılan planlar hakkında çalışanları bilgilendirir.	0,635			
21-Kişileri işteki rolleriyle değil, insan olarak değerlendirir.	0,662			
22-Çalışanlarla rahat ilişki içerisindedir.	0,633			
23-Yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde sizi över ve takdir eder	0,702			
24-Çalışanlarla görüşükten sonra görev ve sorumluluklarda değişikliğe gider	0,718			
25-Çalışanlara Karşı fesatlık duygusu beslemez	0,606			
26-Fikirlerini çalışanlarla paylaşır.	0,649			
28-Eğitim olanaklarına katılmaya destek olur	0,601			
29-Aile üyesi olarak görülür	0,641			
4-Çalışanlarla iş birliği içinde olmayı sever		0,651		
5-Zorlayıcı olmaktan çok ikna etmeye çalışır		0,691		
6-Çalışma hayatı dışındaki sorunlarla da ilgilenir		0,672		
10-İş dışında çalışanlarla ilişki kurar		0,610		
11-Eleştiriye açıktır		0,632		
12-Tüm çalışanlara aynı şekilde davranır		0,577		
1-Yaptığınız işi sıkı bir şekilde izler ve denetler			0,657	
3-Çalışanlarla iş birliği içinde olmayı sever			0,537	
7-Nerede hata yapıyorsak açıkça söyler			0,704	
8-Çalışanlarla ilişkilerinde kişisel çıkar gözetmez			0,605	
9-Yapılan işleri ayrıntılı olarak takip eder			0,670	
13-Tekliflere açık değildir.				0,715
14-Standart kurallara itibar göstermez				0,742
19-Çalışanlarda kolayca etkilenebilir				0,462
27-Tartışmayı tekeline alır				0,484
% of Variance	44,102	6,243	5,024	4,190
Total Variance 59,55%				
KMO and Bartlett's Test				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,953	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		6383,612	
	df		378	
	Sig.		0,000	

Liderlik ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0,953 olarak hesaplanmıştır. KMO değeri (0,953); örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Bartlett's testi sonuçlarında ($p < .05$) ($p = 0,000$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre liderlik ölçeğine ilişkin 28 maddenin 4 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre 4 faktör toplam varyansın %59,55' ünü açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %44,102' sini, ikinci faktör %6,243' ünü, üçüncü faktör %5,024' ünü, dördüncü faktör %4,190' ını, açıklamaktadır.

Birinci faktör altında toplam 13 madde toplanmaktadır. Birinci faktör altında toplanan maddeler anket formundaki sırası ile; 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29 maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,476-0,718 arasındadır.

İkinci faktör altında toplam 6 madde toplanmaktadır İkinci faktör altında toplanan maddeler anket formundaki sırası ile; 4, 5, 6, 10, 11, 12 maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,577-0,691 arasındadır.

Üçüncü faktör altında toplam 5 madde toplanmaktadır Üçüncü faktör altında toplanan maddeler anket formundaki sırası ile; 1, 3, 7, 8, 9 maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,537-0,704 arasındadır.

Dördüncü faktör altında toplam 4 madde toplanmaktadır. Dördüncü faktör altında toplanan maddeler anket formundaki sırası ile; 13, 14, 19, 27 maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,462-0,742 arasındadır.

Tablo 5.3. Motivasyon Ölçeği Güvenirlilik Kat Sayısı

Cronbach's Alpha	N of Items
0,846	29

29 maddeden oluşan yapı motivasyon ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, motivasyon ölçeğine ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,846 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin 0,81<Cronbach's alpha<1,00 arasında olduğundan güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu gösterir.

Her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde (Corrected Item-Total Correlation) her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri >0,30 alana kadar çıkarılması gerekmektedir. Bu nedenle sırası ile 7, 12, 13, 14, 15, 20, 21, 22, 26, 27 maddeler ters kodlanarak güvenilirliğe olan katkısına tekrar bakılacaktır.

Tablo 5.4. Motivasyon Ölçeğindeki Düzenlemeden Sonraki Güvenirlik Kat Sayısı

Cronbach's Alpha	N of Items
0,911	29

29 maddeden oluşan motivasyon ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, motivasyon ölçeğine ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,911 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin 0,80<Cronbach's alpha<1,00 arasında olduğundan güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu gösterir.

Tablo 5.5. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi

Madde	Örgütsel destek	Yöneticinin Engellemeleri	İşletmeyle ilgili düşünceler	Çalışma arkadaşlarının	Yöneticinin Etkisi	Yapılan işin etkisi
1-İşyerimde yükselme olanakları olduğuna inanıyorum	0,663					
2-İşyerinde kendimi gerçekleştirdiğime inanıyorum	0,500					
3-Çabalarımın karşılığını aldığımı düşünüyorum	0,771					
4-İşyerimde çalışanlar arasında iletişim gelişmiştir	0,539					

5-İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım	0,717						
6-İşyerinde tarafıma yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmiştir	0,717						
8-İşyerinde yaptığım iş çekici kılınır	0,667						
9-Yöneticilerin adaletli olduklarını düşünüyorum	0,785						
10-Yöneticiler çalışanların düşüncelerini önemser	0,801						
11-Yönetimin personel için ileriye yönelik yaptığı çalışmalar yeterlidir	0,766						
16-Kararlara katılmama izin verilir	0,647						
17-Takdir, terfi ve ödüllendirme adildir	0,753						
18-Yaptığım iş tatmin edicidir	0,753						
20-Amirim yeniliğe yönelik çalışmalarımıza engel olur		0,754					
21-Amirim yapılan hataları hoş görmez		0,758					
22-Amirim başkalarını takdir etmez		0,771					
27-Herkes üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmez		0,457					
7-Başka bir kurumda iş bulsam şuan ki işimi bırakırım			0,569				
12-Yönetim çeşitli durumlarda yetersiz kalmaktadır			0,698				
13-Verdiğim kararlar sonucu çok fazla eleştiriliyorum			0,591				
14-İşimde yıprandığımı ve yorulduğumu düşünüyorum			0,749				
28-İş arkadaşlarımdan memnunum				0,826			
29-İş arkadaşlarımla aramızda bir ekip anlayışı vardır				0,822			
23-İş arkadaşlarımla aramızda bir ekip anlayışı vardır					0,675		
24-Amirim başarılarımı takdir eder					0,644		
25-Amirim personele her konuda yardımcı olur					0,702		
26-İş arkadaşlarımla aramızda fikir ayrılıkları olur					0,531		
15-İşim yeteneklerime uygun değildir						0,566	
19-Yaptığım işle gurur duyuyorum						0,624	
% of Variance		32,470	9,972	5,329	4,669	4,630	4,355
		Total Variance					
		61,42%					
KMO and Bartlett's Test							
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,911					
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square		5319,587			
		df		406			
		Sig.		0,000			

Motivasyon ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0,911 olarak hesaplanmıştır. KMO değeri (0,911); örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Bartlett's testi sonuçlarında ($p < .05$) ($p = 0,000$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre motivasyon ölçeğine ilişkin 29 maddenin 6 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre 6 faktör toplam varyansın %61,42' ünü açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %32,470' ini, ikinci faktör %9,972' sini, üçüncü faktör %5,329' unu, dördüncü faktör %4,669' unu, beşinci faktör %4,630' unu, altıncı faktör %4,355' ini açıklamaktadır.

Birinci faktör altında toplam 13 madde toplanmaktadır. Birinci faktör altında toplanan maddeler anket formundaki sırası ile; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 18 maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,500-0,801 arasındadır.

İkinci faktör altında toplam 4 madde toplanmaktadır İkinci faktör altında toplanan maddeler anket formundaki sırası ile; 20, 21, 22, 27 maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,457-0,771 arasındadır.

Üçüncü faktör altında toplam 4 madde toplanmaktadır Üçüncü faktör altında toplanan maddeler anket formundaki sırası ile; 7, 12, 13, 14 maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,569-0,749 arasındadır.

Dördüncü faktör altında toplam 2 madde toplanmaktadır. Dördüncü faktör altında toplanan maddeler anket formundaki sırası ile; 28, 29 maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,822-0,826 arasındadır.

Beşinci faktör altında toplam 4 madde toplanmaktadır. Beşinci faktör altında toplanan maddeler anket formundaki sırası ile; 23, 24, 25, 26 maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,531-0,702 arasındadır.

Altıncı faktör altında toplam 2 madde toplanmaktadır. Altıncı faktör altında toplanan maddeler anket formundaki sırası ile; 15,19 maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,566-0,624 arasındadır.

6. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

6.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 6.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Sosyo Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	276	73,2
Erkek	101	26,8
Toplam	377	100,0
Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Evli	135	35,8
Bekar	242	64,2
Toplam	377	100,0
Yaş	Sayı	Yüzde(%)
16-23	114	30,2
24-31	193	51,2
32-39	61	16,2
40-47	9	2,4
Toplam	377	100,0
Kurumdaki Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde(%)
1 yıldan az	110	29,2
1-5	234	62,1
6 yıl ve üzeri	33	8,8
Toplam	377	100,0
İş Deneyimi	Sayı	Yüzde(%)
5 yıldan az	214	56,8
5-10	123	32,6
11 yıl ve üzeri	40	10,6
Toplam	377	100,0
Hastane Türü	Sayı	Yüzde(%)
A	207	54,9
B	170	45,1
Toplam	377	100,0

Araştırma kapsamındaki kişilerin demografik dağılımları incelendiğinde; %73,2’ si kadın, %26,8’ erkek olarak cinsiyet dağılımları belirlenmişken, %35,8’ i evli, %64,2’ si bekar olarak medeni durumları belirlenmiştir. Katılımcıların %30,2’ si 16-23, %51,2’

si 24-41, %18,6' sı 32-39, %2,4' ü 40-47 üzeri olarak yaş grubu dağılımları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin %29,2' i 1 yıldan az, %62,1' i 1-5 yıl, %8,8' i 6 yıl ve üzeri olarak kurumdaki çalışma süreleri belirlenmiştir. Katılımcıların iş deneyimi sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %56,8' i 5 yıldan az, %32,6' sı 5-10 yıl, %10,6' sı 11 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Kişilerin %54,9' u A Hastanesinde çalışmakta iken %45,1' i B Hastanesinde çalışmakta oldukları belirlenmiştir.

Yapılan normallik testleri sonucunda uç değerler çıkarıldıktan sonra verilerin çarpıklık ve basıklık katsayıları (-1,5; +1,5) aralığında olduğundan dolayı normal dağılıma yakınsadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre analizlere parametrik testlerle devam edilmiştir.

6.2. Katılımcıların Liderlik Ölçeğine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında liderlik algı düzeylerine ilişkin; aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 6.2. Katılımcıların Liderlik Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Kararsızım	Biraz Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{X}	s.s.
Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler sunar	f	105	122	43	46	11	32	25	2,82	1,848
	%	27,3	31,8	11,2	12,0	2,9	8,3	6,5		
Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alır	f	104	115	44	40	16	30	35	2,95	1,955
	%	27,1	29,9	11,5	10,4	4,2	7,8	9,1		
Konuşmaktan çok dinleyicidir	f	68	86	64	58	27	37	44	3,46	1,965
	%	17,7	22,4	16,7	15,1	7,0	9,6	11,5		
Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser	f	77	91	65	53	23	34	41	3,31	1,958
	%	20,1	23,7	16,9	13,8	6,0	8,9	10,7		
Yapılan planlar hakkında çalışanları bilgilendirir	f	126	123	38	31	19	23	24	2,63	1,823
	%	32,8	32,0	9,9	8,1	4,9	6,0	6,3		
Kişileri işteki rolleriyle	f	79	106	50	47	23	33	46	3,29	2,019

değil, insan olarak değerlendirir	%	20,6	27,6	13,0	12,2	6,0	8,6	12,0		
Çalışanlarla rahat ilişki içerisinde	f	106	123	50	36	15	19	35	2,81	1,885
	%	27,6	32,0	13,0	9,4	3,9	4,9	9,1		
Yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde sizi över ve takdir eder	f	104	99	57	30	12	30	52	3,12	2,100
	%	27,1	25,8	14,8	7,8	3,1	7,8	13,5		
Çalışanlarla görüşükten sonra görev ve sorumluluklarda değişikliğe gider	f	78	110	64	47	20	27	38	3,14	1,907
	%	20,3	28,6	16,7	12,2	5,2	7,0	9,9		
Çalışanlara karşı fesatlık duygusu beslemez	f	132	107	29	44	17	21	34	2,76	1,950
	%	34,4	27,9	7,6	11,5	4,4	5,5	8,9		
Fikirlerini çalışanlarla paylaşır	f	107	114	50	53	12	22	26	2,79	1,799
	%	27,9	29,7	13,0	13,8	3,1	5,7	6,8		
Eğitim olanaklarına katılmaya destek olur	f	123	120	41	40	10	19	31	2,67	1,855
	%	32,0	31,3	10,7	10,4	2,6	4,9	8,1		
Aile üyesi olarak görülür	f	88	94	43	58	19	23	59	3,34	2,098
	%	22,9	24,5	11,2	15,1	4,9	6,0	15,4		
Bilgilendirici Boyutu Genel Ortalama=3,01										
Çalışanlara hareket serbestliği verir	f	81	91	69	32	26	36	49	3,35	2,051
	%	21,1	23,7	18,0	8,3	6,8	9,4	12,8		
Zorlayıcı olmaktan çok ikna etmeye çalışır	f	109	96	44	54	11	28	42	3,04	2,014
	%	28,4	25,0	11,5	14,1	2,9	7,3	10,9		
Çalışma hayatı dışındaki sorunlarla da ilgilenir	f	91	88	53	53	13	34	52	3,31	2,081
	%	23,7	22,9	13,8	13,8	3,4	8,9	13,5		
İş dışında çalışanlarla ilişkiler kurar	f	98	89	47	41	23	35	51	3,29	2,115
	%	25,5	23,2	12,2	10,7	6,0	9,1	13,3		
Eleştiriye açıktır	f	80	97	44	56	23	35	49	3,38	2,049
	%	20,8	25,3	11,5	14,6	6,0	9,1	12,8		
Tüm çalışanlarına aynı şekilde davranır	f	89	84	38	45	27	37	64	3,53	2,193
	%	23,2	21,9	9,9	11,7	7,0	9,6	16,7		
Babacan-Danışmacı Boyutu Genel Ortalama=3,32										
Yaptığınız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler	f	169	114	49	15	10	19	8	2,15	1,502
	%	44,0	29,7	12,8	3,9	2,6	4,9	2,1		
Çalışanlarla işbirliği içinde olmayı sever	f	138	108	51	33	14	20	20	2,52	1,742
	%	35,9	28,1	13,3	8,6	3,6	5,2	5,2		
Nerede hata yapıyorsak açıkça söyler	f	162	121	29	29	12	10	21	2,28	1,672
	%	42,2	31,5	7,6	7,6	3,1	2,6	5,5		
Çalışanlarla ilişkilerinde kişisel çıkar gözetemez	f	148	98	34	44	14	23	23	2,58	1,841
	%	38,5	25,5	8,9	11,5	3,6	6,0	6,0		
Yapılan işleri ayrıntılı olarak takip eder	f	152	106	47	25	17	17	20	2,43	1,736
	%	39,6	27,6	12,2	6,5	4,4	4,4	5,2		
Demokratik Liderlik Boyutu Genel Ortalama=2,39										
Tekliflere açık değildir	f	78	95	18	63	51	43	36	3,49	2,009
	%	20,3	24,7	4,7	16,4	13,3	11,2	9,4		
Standart kurallara itibar göstermez	f	45	47	48	84	24	79	57	4,20	1,965
	%	11,7	12,2	12,5	21,9	6,3	20,6	14,8		
Çalışanlardan kolayca etkilenebilir	f	66	62	45	74	34	54	49	3,80	2,020
	%	17,2	16,1	11,7	19,3	8,9	14,1	12,8		
Tartışmayı tekeline alır	f	82	79	59	74	20	33	37	3,31	1,921
	%	21,4	20,6	15,4	19,3	5,2	8,6	9,6		
Otokratik Liderlik Boyutu Genel Ortalama=3,70										
Liderlik Genel Ortalama=3,10										

Tablo 3’ de yer alan katılımcıların liderlik algısı incelendiğinde, liderlik algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,10$) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların bilgilendirici alt boyutu algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,01$) olduğu belirlenmiştir Bilgilendirici boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Yapılan planlar hakkında çalışanları bilgilendirir” ($\bar{X} = 2,63$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Konuşmaktan çok dinleyicidir” ($\bar{X}=3,46$) maddeleri olduğu görülmektedir. Babacan-danışmacı alt boyutu algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,32$) olduğu belirlenmiştir Babacan-danışmacı boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Zorlayıcı olmaktan çok ikna etmeye çalışır” ($\bar{X} = 3,04$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Tüm çalışanlarına aynı şekilde davranır” ($\bar{X}=3,53$) maddeleri olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik alt boyutu algılarının çok yüksek düzeyde ($\bar{X} = 2,39$) olduğu belirlenmiştir Demokratik liderlik boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler” ($\bar{X} = 2,15$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Çalışanlarla ilişkilerinde kişisel çıkar gözetemez” ($\bar{X}=2,58$) maddeleri olduğu görülmektedir. Otokratik liderlik alt boyutu algılarının orta düzeyde ($\bar{X} = 3,70$) olduğu belirlenmiştir Otokratik liderlik boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Tartışmayı tekeline alır” ($\bar{X} = 3,31$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Standart kurallara itibar göstermez” ($\bar{X}=4,20$) maddeleri olduğu görülmektedir.

Tablo 6.3. Katılımcıların Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	S.s	t	p
Bilgilendirici	Kadın	276	38,134	17,815	-0,881	0,379
	Erkek	101	40,039	20,571		
Babacan-Danışmacı	Kadın	276	19,713	9,645	-0,086	0,932
	Erkek	101	19,811	10,406		
Demokratik Liderlik	Kadın	276	11,605	6,480	-0,980	0,328
	Erkek	101	12,366	7,209		
Otokratik Liderlik	Kadın	276	14,735	3,816	-0,038	0,970
	Erkek	101	14,752	3,938		

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

Araştırmaya katılanların liderlik alt boyut algıları ile cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan t-testi sonucunda, katılımcıların bilgilendirici, babacan-danışmacı, demokratik liderlik, otokratik liderlik ve liderlik algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 6.4. Katılımcıların Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	\bar{X}	S.s	t	p
Bilgilendirici	Evli	135	40,659	19,933	1,575	0,116
	Bekar	242	37,520	17,731		
Babacan-Danışmacı	Evli	135	21,111	10,192	2,029	0,043**
	Bekar	242	18,975	9,576		
Demokratik Liderlik	Evli	135	12,807	7,007	2,178	0,030
	Bekar	242	11,252	6,440		
Otokratik Liderlik	Evli	135	14,377	3,679	-1,368	0,172
	Bekar	242	14,942	3,926		

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

Araştırmaya katılanların liderlik alt boyut algıları ile medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan t-testi sonucunda, katılımcıların babacan-danışmacı, alt boyut algıları medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,029$; $p<0,05$). Evli ($\bar{X}=21,111 \pm 10,192$) olanların babacan-danışmacı algıları bekar ($\bar{X}=18,975 \pm 9,576$) olanlardan daha anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.5. Katılımcıların Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları

	Yaş	N	Mean Rank	χ^2	p	Fark
Bilgilendirici	16-23	117	165,36	12,150	0,007*	(1-2) (1-3)
	24-31	195	200,18			
	32-39	61	221,47			
	40-47	11	184,36			
Babacan-Danışmacı	16-23	117	168,24	9,624	0,022*	(1-2) (1-3) (1-4)
	24-31	195	197,97			
	32-39	61	216,68			
	40-47	11	219,50			
Demokratik Liderlik	16-23	117	162,57	15,827	0,001*	(1-2) (1-3)
	24-31	195	198,23			
	32-39	61	228,51			
	40-47	11	209,59			
Otokratik Liderlik	16-23	117	181,36	3,289	0,349	-
	24-31	195	194,60			
	32-39	61	210,79			
	40-47	11	172,36			

Araştırmaya katılanların liderlik alt boyut algıları ile yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, katılımcıların bilgilendirici alt boyut algıları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\chi^2=11,725$; $p<0,05$). Bilgilendirici alt boyutunda hangi gruplar arasında algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre 16-23 yaş aralığındakilerin (**Mean Rank =165,36**) Bilgilendirici algıları 24-31(**Mean Rank =200,18**) ve 32-39 (**Mean Rank =221,47**) yaş aralığındakilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Babacan-Danışmacı alt boyut algıları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\chi^2=9,624$; $p<0,05$). Babacan-Danışmacı alt boyutunda hangi gruplar arasında algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre 16-23 yaş aralığındakilerin (**Mean Rank =168,24**) Babacan-Danışmacı algıları 24-31(**Mean Rank =197,97**), 32-39 (**Mean Rank =216,68**) ve 40-47 (**Mean Rank =219,50**) yaş aralığındakilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Demokratik Liderlik alt boyut algıları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\chi^2=15,827$; $p<0,05$). Demokratik Liderlik alt boyutunda hangi gruplar

arasında algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann- Whitney U testi sonucuna göre 16-23 yaş aralığındakilerin (**Mean Rank =162,57**) Demokratik Liderlik algıları 24-31(**Mean Rank =198,23**) ve 32-39 (**Mean Rank =228,51**) yaş aralığındakilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Liderlik algıları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\chi^2=12,674$; $p<0,05$). Liderlik algısında hangi gruplar arasında algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann- Whitney U testi sonucuna göre 16-23 yaş aralığındakilerin (**Mean Rank =165,15**) liderlik algıları 24-31(**Mean Rank =198,65**), 32-39 (**Mean Rank =224,05**) yaş aralığındakilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Otokratik Liderlik alt boyut algısı yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 6.6. Katılımcıların Liderlik Ölçeği Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
Bilgilendirici	1 yıldan az	110	33,081	15,602	7,193	0,001*	(1-2)
	1-5 yıl	234	40,888	19,910			(1-3)
	6 yıl ve üzeri	33	41,272	13,866			
Babacan-Danışmacı	1 yıldan az	110	16,900	8,266	7,101	0,001*	(1-2)
	1-5 yıl	234	20,705	10,385			(1-3)
	6 yıl ve üzeri	33	22,363	8,845			
Demokratik Liderlik	1 yıldan az	110	10,309	6,384	4,981	0,007*	(1-2)
	1-5 yıl	234	12,213	6,642			(1-3)
	6 yıl ve üzeri	33	13,939	7,136			
Otokratik Liderlik	1 yıldan az	110	14,354	3,835	1,727	0,179	-
	1-5 yıl	234	14,777	3,917			
	6 yıl ve üzeri	33	15,757	3,192			

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

Katılımcıların liderlik ölçeği alt boyut algıları kurumdaki çalışma süresi değişkeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda bilgilendirici alt boyut algıları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,193$, $p<0,01$). Katılımcıların bilgilendirici algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından

($p=0,000$; $p<0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ile 1-5 yıl, 6 yıl ve üzeri olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{X}=33,081$) olanların bilgilendirici algıları 1-5 yıl ($\bar{X}=40,888$), 6 yıl ve üzeri ($\bar{X}=41,272$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Babacan-Danışmacı alt boyut algıları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,101$, $p<0,01$). Katılımcıların Babacan-Danışmacı algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p=0,000$; $p<0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ile 1-5 yıl, 6 yıl ve üzeri olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{X}=16,900$) olanların Babacan-Danışmacı algıları 1-5 yıl ($\bar{X}=20,705$), 6 yıl ve üzeri ($\bar{X}=22,263$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Demokratik liderlik alt boyut algıları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,759$, $p<0,01$). Katılımcıların demokratik liderlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p=0,188$; $p>0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ile 1-5 yıl, 6 yıl ve üzeri olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{X}=10,309$) olanların demokratik liderlik algıları 1-5 yıl ($\bar{X}=12,213$), 6 yıl ve üzeri ($\bar{X}=13,939$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 6.7. Katılımcıların Liderlik Ölçeği Algı Düzeylerinin Tecrübe Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Tecrübe	n	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
Bilgilendirici	5 yıldan az	214	36,98	17,80	3,204	0,042**	(1-2)
	5-10 yıl	123	42,10	20,69			
	11 yıl ve üzeri	40	36,87	14,26			
Babacan-Danışmacı	5 yıldan az	214	18,85	9,53	3,729	0,025**	(1-2)
	5-10 yıl	123	21,70	10,68			
	11 yıl ve üzeri	40	18,45	7,89			
Demokratik Liderlik	5 yıldan az	214	11,29	6,66	2,546	0,080	-
	5-10 yıl	123	12,91	7,05			
	11 yıl ve üzeri	40	11,15	5,13			
Otokratik Liderlik	5 yıldan az	214	14,73	3,91	0,761	0,468	-
	5-10 yıl	123	14,53	3,82			
	11 yıl ve üzeri	40	15,40	3,53			

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

Katılımcıların liderlik ölçeği alt boyut algıları tecrübe değişkeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda bilgilendirici alt boyut algıları tecrübe değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,204, p<0,05). Katılımcıların bilgilendirici algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından (p=0,003; p<0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda tecrübe süresi 5 yıldan az ile 5-10 yıl olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Tecrübe süresi 5 yıldan az (\bar{X} =**36,98**) olanların bilgilendirici algıları 5-10 yıl (\bar{X} =**42,10**) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Babacan-Danışmacı alt boyut algıları tecrübe değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,729, p<0,05). Katılımcıların Babacan-Danışmacı algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından (p=0,004; p<0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda tecrübe süresi 5 yıldan az ile 5-10 yıl olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Tecrübe süresi 5 yıldan az (\bar{X} =**18,85**) olanların Babacan-Danışmacı algıları 5-10 yıl (\bar{X} =**21,70**) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 6.8. Katılımcıların Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hastane Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

	Hastane Türü	N	\bar{X}	S.s	t	p
Bilgilendirici	A	207	34,801	16,253	-4,544	0,000*
	B	170	43,323	20,157		
Babacan-Danışmacı	A	207	18,120	8,901	-3,580	0,000*
	B	170	21,711	10,572		
Demokratik Liderlik	A	207	10,236	5,949	-5,214	0,000*
	B	170	13,723	7,034		
Otokratik Liderlik	A	207	14,657	3,634	-0,462	0,644
	B	170	14,841	4,094		

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

Araştırmaya katılanların liderlik alt boyut algıları ile hastane türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan t-testi sonucunda, katılımcıların bilgilendirici alt boyut algıları hastane türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=-4,450; p<0,01). B Hastanesinde ($\bar{X}=43,323$) çalışanların bilgilendirici algıları A Hastanesinde ($\bar{X}=34,801$) çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Babacan-danışmacı alt boyut algıları hastane türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=-3,521; p<0,01). B Hastanesinde ($\bar{X}=21,711$) çalışanların babacan- danışmacı algıları A Hastanesinde ($\bar{X}=18,120$) çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik alt boyut algıları hastane türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=-5,103; p<0,05). B Hastanesinde ($\bar{X}=13,723$) çalışanların demokratik liderlik algıları A Hastanesinde ($\bar{X}=10,236$) çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6.9. Liderlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

	Babacan-Danışmacı	Demokratik Liderlik	Otokratik Liderlik
Bilgilendirici	,776**	,757**	,317**
Babacan-Danışmacı		,735**	,226**
Demokratik Liderlik			,219**

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

Liderlik ölçeği alt boyut algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon katsayısı analizine göre,

Bilgilendirici liderlik, babacan-danışmacı liderlik ($r=0,776$; $p<0,01$) ve demokratik liderlik ($r=0,757$; $p<0,01$) ile yüksek derecede ilişkilidir. Otokratik liderlik ile ise zayıf bir ilişki vardır.

Babacan-danışmacı liderlik, demokratik liderlik ($r=0,735$; $p<0,01$) ile yüksek derecede ilişkilidir. Otokratik liderlik ile ise çok zayıf bir ilişki vardır.

Demokratik liderlik, otokratik liderlik ($r=0,219$; $p<0,01$) ile çok zayıf ilişkilidir.

6.3. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında motivasyon algı düzeylerine ilişkin; aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 6.10. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Kararsızım	Biraz Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{X}	s.s.
İş yerimde yükselme olanakları olduğuna inanıyorum	f	70	67	58	50	20	48	71	3,81	2,164
	%	18,2	17,4	15,1	13,0	5,2	12,5	18,5		
İş yerinde kendimi gerçekleştirdiğime inanıyorum	f	98	94	62	50	16	35	29	3,03	1,897
	%	25,5	24,5	16,1	13,0	4,2	9,1	7,6		
Çabalarımın karşılığını aldığımı düşünüyorum	f	48	59	73	52	20	54	78	4,07	2,093
	%	12,5	15,4	19,0	13,5	5,2	14,1	20,3		
İşyerimde çalışanlar arasında iletişim gelişmiştir	f	118	101	42	42	20	23	38	2,91	1,984
	%	30,7	26,3	10,9	10,9	5,2	6,0	9,9		
İş yaşamına yeni başlıyorum olsaydım yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım	f	99	75	45	65	20	33	47	3,31	2,062
	%	25,8	19,5	11,7	16,9	5,2	8,6	12,2		
İşyerinde tarafıma yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmiştir	f	85	95	51	48	24	39	42	3,30	2,023
	%	22,1	24,7	13,3	12,5	6,3	10,2	10,9		

İşyerinde yaptığım iş çekici kılınır	f	49	84	58	83	20	45	45	3,67	1,910
	%	12,8	21,9	15,1	21,6	5,2	11,7	11,7		
Yöneticilerin adaletli olduklarını düşünüyorum	f	56	73	46	52	33	49	75	3,99	2,135
	%	14,6	19,0	12,0	13,5	8,6	12,8	19,5		
Yöneticiler çalışanların düşüncelerini önemser	f	64	74	55	57	28	43	63	3,76	2,089
	%	16,7	19,3	14,3	14,8	7,3	11,2	16,4		
Yönetimin personel için ileriye yönelik yaptığı çalışmalar yeterlidir	f	57	56	52	51	34	61	73	4,10	2,119
	%	14,8	14,6	13,5	13,3	8,9	15,9	19,0		
Kararlara katılmama izin verilir	f	56	103	52	62	25	42	44	3,52	1,958
	%	14,6	26,8	13,5	16,1	6,5	10,9	11,5		
Takdir, terfi ve ödüllendirme adildir	f	45	67	33	75	21	59	84	4,23	2,106
	%	11,7	17,4	8,6	19,5	5,5	15,4	21,9		
Yaptığım iş tatmin edicidir	f	72	97	54	66	19	40	36	3,33	1,926
	%	18,8	25,3	14,1	17,2	4,9	10,4	9,4		
Örgütsel Destek Boyutu Genel Ortalama=3,62										
Amirim yeniliğe yönelik çalışmalarımıza engel olur	f	94	101	35	59	30	33	32	3,15	1,950
	%	24,5	26,3	9,1	15,4	7,8	8,6	8,3		
Amirim yapılan hataları hoş görmez	f	53	77	31	56	48	71	48	3,97	2,031
	%	13,8	20,1	8,1	14,6	12,5	18,5	12,5		
Amirim başkalarını takdir etmez	f	81	101	33	55	36	46	32	3,34	1,983
	%	21,1	26,3	8,6	14,3	9,4	12,0	8,3		
Herkes üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmez	f	65	68	34	45	50	68	54	3,96	2,106
	%	16,9	17,7	8,9	11,7	13,0	17,7	14,1		
Yöneticinin Engellemeleri Boyutu Genel Ortalama=3,60										
Başka bir kurumda iş bulsam şuan ki işimi bırakırım	f	73	59	23	90	32	40	67	3,88	2,110
	%	19,0	15,4	6,0	23,4	8,3	10,4	17,4		
Yönetim çeşitli durumlarda yetersiz kalmaktadır	f	44	37	25	61	62	92	63	4,53	1,951
	%	11,5	9,6	6,5	15,9	16,1	24,0	16,4		
Verdiğim kararlar sonucu çok fazla eleştiriliyorum	f	69	78	35	66	54	46	36	3,63	1,963
	%	18,0	20,3	9,1	17,2	14,1	12,0	9,4		
İşimde yıprandığımı ve yorulduğumu düşünüyorum	f	39	41	22	43	64	81	94	4,75	2,016
	%	10,2	10,7	5,7	11,2	16,7	21,1	24,5		
İşletmeyle İlgili Düşünceler Boyutu Genel Ortalama=4,20										
İş arkadaşlarımdan memnunum	f	125	113	43	38	24	17	24	2,66	1,79
	%	32,6	29,4	11,2	9,9	6,3	4,4	6,3		
İş arkadaşlarımla aramızda bir ekip anlayışı vardır	f	135	101	39	33	22	22	32	2,74	1,94
	%	35,2	26,3	10,2	8,6	5,7	5,7	8,3		
Çalışma Arkadaşlarının Etkisi Boyutu Genel Ortalama=2,70										
Amirim çalışanlarına eşit davranır	f	77	96	37	63	28	36	47	3,43	2,034
	%	20,1	25,0	9,6	16,4	7,3	9,4	12,2		
Amirim başarılarımı takdir eder	f	80	98	55	50	26	35	40	3,28	1,976
	%	20,8	25,5	14,3	13,0	6,8	9,1	10,4		
Amirim personele her konuda yardımcı olur	f	100	109	51	45	20	28	31	2,96	1,899
	%	26,0	28,4	13,3	11,7	5,2	7,3	8,1		
İş arkadaşlarımla aramızda fikir ayrılıkları olur	f	37	36	30	48	83	80	70	4,63	1,905
	%	9,6	9,4	7,8	12,5	21,6	20,8	18,2		
Yöneticinin Etkisi Boyutu Genel Ortalama=3,57										
İşim yeteneklerime uygun değildir	f	25,8	23,4	7,0	14,6	8,6	12,0	8,6	3,27	2,036
	%	25,8	23,4	7,0	14,6	8,6	12,0	8,6		
Yaptığım işle gurur duyuyorum	f	104	111	43	61	10	24	31	2,89	1,867
	%	27,1	28,9	11,2	15,9	2,6	6,3	8,1		
Yapılan İşin Etkisi Boyutu Genel Ortalama=3,08										
Motivasyon Genel Ortalama=3,46										

Tablo'da yer alan katılımcıların motivasyon algısı incelendiğinde, motivasyon algılarının orta düzeyde ($\bar{X} = 3,46$) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların örgütsel destek alt boyutu algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,62$) olduğu belirlenmiştir. Örgütsel destek boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “İşyerimde çalışanlar arasında iletişim gelişmiştir” ($\bar{X} = 2,91$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Takdir, terfi ve ödüllendirme adildir” ($\bar{X}=4,23$) maddeleri olduğu görülmektedir. Yöneticinin Engellemeleri alt boyutu algılarının orta düzeyde ($\bar{X} = 3,60$) olduğu belirlenmiştir Yöneticinin Engellemeleri boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Amirim yeniliğe yönelik çalışmalarımıza engel olur” ($\bar{X} = 3,15$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Amirim yapılan hataları hoş görmez” ($\bar{X}=3,97$) maddeleri olduğu görülmektedir. İşletmeyle ilgili düşünceler alt boyutu algılarının çok orta düzeyde ($\bar{X}=4,20$) olduğu belirlenmiştir İşletmeyle ilgili düşünceler boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Verdiğim kararlar sonucu çok fazla eleştiriliyorum” ($\bar{X} = 3,63$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “İşimde yıprandığımı ve yorulduğumu düşünüyorum” ($\bar{X}=4,75$) maddeleri olduğu görülmektedir. Çalışma arkadaşlarının etkisi alt boyutu algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 2,70$) olduğu belirlenmiştir. Çalışma arkadaşlarının etkisi boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “İş arkadaşlarımdan memnunum” ($\bar{X} = 2,66$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “İş arkadaşlarımla aramızda bir ekip anlayışı vardır” ($\bar{X}=2,74$) maddeleri olduğu görülmektedir. Yöneticinin etkisi alt boyutu algılarının çok orta düzeyde ($\bar{X}=3,57$) olduğu belirlenmiştir Yöneticinin etkisi boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Amirim personele her konuda yardımcı olur” ($\bar{X} = 2,96$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “İş arkadaşlarımla aramızda fikir ayrılıkları olur” ($\bar{X}=4,63$) maddeleri olduğu görülmektedir. Yapılan işin etkisi alt boyutu algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,08$) olduğu belirlenmiştir Yapılan işin etkisi boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Yaptığım işle gurur duyuyorum” ($\bar{X} = 2,89$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “İşim yeteneklerime uygun değildir” ($\bar{X}=3,27$) maddeleri olduğu görülmektedir.

Tablo 6.11. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	S.s	t	p
Örgütsel Destek	Kadın	276	46,655	18,881	-0,105	0,916
	Erkek	101	46,891	20,264		
Yöneticinin Engellemeleri	Kadın	276	14,655	5,889	1,446	0,149
	Erkek	101	13,673	5,708		
İşletmeyle İlgili Düşünceler	Kadın	276	16,728	5,477	0,070	0,945
	Erkek	101	16,683	5,823		
Çalışma Arkadaşlarının Etkisi	Kadın	276	5,340	3,496	-0,504	0,614
	Erkek	101	5,544	3,424		
Yöneticinin Etkisi	Kadın	276	14,177	5,141	-0,68	0,946
	Erkek	101	14,217	4,973		
Yapılan İşin Etkisi	Kadın	276	6,231	3,108	1,057	0,291
	Erkek	101	5,851	3,050		

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

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları ile cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleme yönelik yapılan t-testi sonucunda, katılımcıların örgütsel destek, yöneticinin engellemeleri, işletmeyle ilgili düşünceler, çalışma arkadaşlarının etkisi, yöneticinin etkisi, yapılan işin etkisi ve motivasyon alt boyut algıları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 6.12. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	\bar{X}	S.s	t	p
Örgütsel Destek	Evli	135	49,059	19,682	1,770	0,078
	Bekar	242	45,413	18,895		
Yöneticinin Engellemeleri	Evli	135	14,400	6,118	0,018	0,985
	Bekar	242	14,388	5,708		
İşletmeyle İlgili Düşünceler	Evli	135	17,177	5,562	1,204	0,229
	Bekar	242	16,458	5,560		
Çalışma Arkadaşlarının Etkisi	Evli	135	5,674	5,674	1,165	0,245
	Bekar	242	5,239	5,239		
Yöneticinin Etkisi	Evli	135	14,985	5,462	2,283	0,023**
	Bekar	242	13,743	4,825		
Yapılan İşin Etkisi	Evli	135	6,007	2,991	-0,574	0,566
	Bekar	242	6,198	3,153		

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

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları ile medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan t-testi sonucunda, katılımcıların yöneticinin etkisi, alt boyut algıları medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=2,283; p<0,05). Evli ($\bar{X}=14,985$) olanların yöneticinin etkisi algıları bekar ($\bar{X}=13,743$) olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.13. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Yaş	N	Mean Rank	χ^2	p	Fark
Örgütsel Destek	16-23	117	152,71	22,071	0,000*	(1-2) (1-3)
	24-31	195	208,03			
	32-39	61	217,76			
	40-47	11	200,32			
Yöneticinin Engellemeleri	16-23	117	184,98	1,004	0,800	-
	24-31	195	195,67			
	32-39	61	193,46			
	40-47	11	210,86			
İşletmeyle İlgili Düşünceler	16-23	117	171,17	7,553	0,056	-
	24-31	195	197,18			
	32-39	61	213,41			
	40-47	11	220,41			
Çalışma Arkadaşlarının Etkisi	16-23	117	160,89	17,953	0,000*	(1-2) (1-3)
	24-31	195	202,12			
	32-39	61	226,66			
	40-47	11	168,73			
Yöneticinin Etkisi	16-23	117	159,94	14,938	0,002*	(1-2)
	24-31	195	207,17			
	32-39	61	209,10			
	40-47	11	186,64			
Yapılan İşin Etkisi	16-23	117	184,51	2,931	0,402	-
	24-31	195	196,59			
	32-39	61	202,28			
	40-47	11	150,82			

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları ile yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, katılımcıların Örgütsel Destek alt boyut algıları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\chi^2=22,071$; $p<0,05$). Örgütsel Destek alt boyutunda hangi gruplar arasında algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre 16-23 yaş aralığındakilerin (**Mean Rank =152,71**) Örgütsel Destek algıları 24-31(**Mean Rank =208,03**) ve 32-39 (**Mean Rank =217,76**) yaş aralığındakilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Çalışma Arkadaşlarının Etkisi alt boyut algıları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\chi^2=17,953$; $p<0,05$). Çalışma Arkadaşlarının Etkisi

alt boyutunda hangi gruplar arasında algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann- Whitney U testi sonucuna göre 16-23 yaş aralığındakilerin (**Mean Rank =160,89**) Çalışma Arkadaşlarının Etkisi algıları 24-31(**Mean Rank =202,12**), 32-39 (**Mean Rank =226,66**) yaş aralığındakilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yöneticinin Etkisi alt boyut algıları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\chi^2=14,938$; $p<0,05$). Yöneticinin Etkisi alt boyutunda hangi gruplar arasında algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann- Whitney U testi sonucuna göre 16-23 yaş aralığındakilerin (**Mean Rank =159,94**) Yöneticinin Etkisi algıları 24-31(**Mean Rank =207,17**) yaş aralığındakilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yöneticinin engellemeleri, işletmeyle ilgili düşünceler, yapılan işin etkisi alt boyut algısı yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 6.14. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (Tek Yönlü Anova Testi)

	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Destek	1 yıldan az	110	40,245	17,874	9,454	0,000*	(1-2) (1-3)
	1-5 yıl	234	49,072	19,536			
	6 yıl ve üzeri	33	51,606	16,444			
Yöneticinin Engellemeleri	1 yıldan az	110	14,245	5,903	0,230	0,795	-
	1-5 yıl	234	14,534	5,915			
	6 yıl ve üzeri	33	13,878	5,313			
İşletmeyle İlgili Düşünceler	1 yıldan az	110	15,672	5,742	2,794	0,062	-
	1-5 yıl	234	17,111	5,554			
	6 yıl ve üzeri	33	17,393	4,636			
Çalışma Arkadaşlarının Etkisi	1 yıldan az	110	4,718	3,185	5,100	0,007*	(1-3)
	1-5 yıl	234	5,512	3,492			
	6 yıl ve üzeri	33	6,818	3,827			
Yöneticinin Etkisi	1 yıldan az	110	12,781	4,858	6,801	0,001*	(1-2) (1-3)
	1-5 yıl	234	14,632	5,244			
	6 yıl ve üzeri	33	15,727	3,625			
Yapılan İşin Etkisi	1 yıldan az	110	5,754	2,986	1,197	0,303	-
	1-5 yıl	234	6,307	3,137			
	6 yıl ve üzeri	33	6,121	3,110			

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

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla

yapılan tek yönlü anova testi sonucunda gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=9,454$, $p<0,01$). Katılımcıların Örgütsel Destek algılarına ilişkin varyanslar homojen bulunduğu için ($p=0,075$; $p>0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlemek için post hoc testi yapılmıştır. Test sonucunda kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ile 1-5 yıl, 6 yıl ve üzeri olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{X}=40,245$) olanların Örgütsel Destek algıları 1-5 yıl ($\bar{X}=49,072$), 6 yıl ve üzeri ($\bar{X}=51,606$) olanlara göre daha düşüktür.

Çalışma Arkadaşlarının Etkisi alt boyut algıları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=5,100$, $p<0,01$). Araştırmaya katılanların Çalışma Arkadaşlarının Etkisi algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen olduğundan ($p=0,083$; $p>0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi için post hoc testi kullanılmıştır. Test sonucunda kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ile 6 yıl ve üzeri olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{X}=4,718$) olanların Çalışma Arkadaşlarının Etkisi algıları 6 yıl ve üzeri ($\bar{X}=6,818$) olanlara göre daha düşüktür.

Yöneticinin Etkisi alt boyut algıları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=6,801$, $p<0,01$). Araştırmaya katılanların Yöneticinin Etkisi algılarına ilişkin varyansları homojen bulunmadığından ($p=0,030$; $p<0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi için post hoc testi kullanılmıştır. Test sonucunu göre kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ile 1-5 yıl, 6 yıl ve üzeri olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{X}=12,781$) olanların Yöneticinin Etkisi algıları 1-5 yıl ($\bar{X}=14,632$), 6 yıl ve üzeri ($\bar{X}=15,727$) olanlara göre daha düşük bulunmuştur.

Tablo 6.15. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Algı Düzeylerinin Tecrübe Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (Tek Yönlü Anova Testi)

	Tecrübe	n	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Destek	5 yıldan az	214	44,472	18,53	4,975	0,007*	(1-2)
	5-10 yıl	123	51,154	19,87			
	11 yıl ve üzeri	40	45,100	19,05			
Yöneticinin Engellemeleri	5 yıldan az	214	14,196	6,00	0,417	0,659	-
	5-10 yıl	123	14,512	5,71			
	11 yıl ve üzeri	40	15,075	5,50			
İşletmeyle İlgili Düşünceler	5 yıldan az	214	16,472	5,69	0,798	0,451	-
	5-10 yıl	123	16,837	5,54			
	11 yıl ve üzeri	40	17,650	4,90			
Çalışma Arkadaşlarının Etkisi	5 yıldan az	214	5,088	3,35	1,958	0,143	-
	5-10 yıl	123	5,764	3,60			
	11 yıl ve üzeri	40	5,900	3,62			
Yöneticinin Etkisi	5 yıldan az	214	13,579	4,86	3,590	0,029**	(1-2)
	5-10 yıl	123	14,991	5,38			
	11 yıl ve üzeri	40	14,975	4,97			
Yapılan İşin Etkisi	5 yıldan az	214	6,018	3,09	0,321	0,726	-
	5-10 yıl	123	6,284	3,12			
	11 yıl ve üzeri	40	6,250	3,03			

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

Araştırmaya katılan personellerin motivasyon ölçeği alt boyut algıları tecrübe değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucuna göre Örgütsel Destek alt boyut algıları tecrübe değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır (F=4,975, p<0,05). Katılımcıların Örgütsel Destek algılarına varyansların homojen bulunması nedeniyle (p=0,438; p>0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi için post hoc testi kullanılmıştır. Test sonucunda tecrübe süresi 5 yıldan az ile 5-10 yıl olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tecrübe süresi 5 yıldan az (\bar{X} =44,472) olanların Örgütsel Destek algıları 5-10 yıl (\bar{X} =51,154) olanlara göre daha düşük bulunmuştur.

Yöneticinin Etkisi alt boyut algıları tecrübe değişkeni açısından gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. (F=3,590, p<0,05). Katılımcıların Yöneticinin Etkisi algılarına ilişkin varyansların homojen bulunması nedeniyle (p=0,812; p>0,05)

farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi için post hoc testi kullanılmıştır. Test sonucunda tecrübe süresi 5 yıldan az ile 5-10 yıl olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tecrübe süresi 5 yıldan az ($\bar{X}=13,579$) olanların Yöneticinin Etkisi algıları 5-10 yıl ($\bar{X} =14,991$) olanlardan daha düşüktür.

Tablo 6.16. Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Algının Hastane Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (Bağımsız Örneklem T-testi)

	Hastane Türü	n	\bar{X}	S.s	t	p
Örgütsel Destek	A	207	44,043	18,413	-3,012	0,003*
	B	170	49,976	19,757		
Yöneticinin Engellemeleri	A	207	14,000	5,618	-1,440	0,151
	B	170	14,870	6,104		
İşletmeyle İlgili Düşünceler	A	207	16,671	5,122	-0,172	0,864
	B	170	16,770	6,074		
Çalışma Arkadaşlarının Etkisi	A	207	5,328	3,314	-0,411	0,681
	B	170	5,476	3,666		
Yöneticinin Etkisi	A	207	13,637	4,697	-2,331	0,020**
	B	170	14,858	5,471		
Yapılan İşin Etkisi	A	207	6,236	3,057	0,739	0,460
	B	170	6,000	3,141		

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

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algılarının hastane türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik yapılan t-testi sonucunda, çalışanların Örgütsel Destek alt boyut algıları ile hastane türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. (t=-3,012; p<0,01). B Hastanesinde ($\bar{X}=49,976$) çalışanların Örgütsel Destek algıları A hastanesinde ($\bar{X}=44,043$) çalışanlardan daha fazladır. Yöneticinin Etkisi alt boyut algıları hastane türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. (t=-2,297; p<0,05). B Hastanesinde ($\bar{X}=14,858$) çalışanların Yöneticinin Etkisi algıları A Hastanesinde ($\bar{X}=13,637$) çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo 6.17. Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Yöneticinin Engellemeleri	İşletmeyle İlgili Düşünceler	Çalışma Arkadaşlarının Etkisi	Yöneticinin Etkisi	Yapılan İşin Etkisi
Örgütsel Destek	,187**	,297**	,467**	,638**	,379**
Yöneticinin Engellemeleri		,379**	,110*	,312**	,264**
İşletmeyle İlgili Düşünceler			,150**	,290**	,321**
Çalışma Arkadaşlarının Etkisi				,481**	,279**
Yöneticinin Etkisi					,269**

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

Motivasyon ölçeği alt boyut algıları ilişkisi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon katsayısı sonuçları ile aşağıdaki bulgular elde edilmiştir;

Örgütsel destek, yöneticinin etkisi ($r=0,638$; $p<0,01$) ile orta derecede ilişkilidir. İşletmeyle ilgili düşünceler, çalışma arkadaşlarının etkisi, yapılan işin etkisi ile zayıf, yöneticinin engellemeleri ile ise çok zayıf ilişkilidir.

Yöneticinin engellemeleri, işletme ile ilgili düşünceler ($r=0,379$; $p<0,01$), yöneticinin etkisi ($r=0,312$; $p<0,01$), yapılan işin etkisi ($r=0,264$; $p<0,01$) ile zayıf derecede ilişkilidir. Çalışma arkadaşlarının etkisi ile ise çok zayıf ilişkisi vardır.

İşletmeyle ilgili düşünceler, yöneticilerin etkileri ($r=0,290$; $p<0,01$), ve yapılan işin etkisi ($r=0,321$; $p<0,01$) ile zayıf derecede ilişkilidir. Çalışma arkadaşlarının etkisi ile ise çok zayıf bir ilişki vardır..

Çalışma arkadaşlarının etkisi, yöneticinin etkisi ($r=0,481$; $p<0,01$) ve yapılan işin etkileri ($r=0,279$; $p<0,01$) ile zayıf derecede ilişkilidir.

Yöneticinin etkisi, yapılan işin etkisi ($r=0,269$; $p<0,01$) ile zayıf derece ilişkilidir.

Tablo 6.18. Liderlik Alt Boyutları ile Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Liderlik Faktörleri	Motivasyon Faktörleri	Toplam	A	B
Bilgilendirici	Örgütsel Destek	0,694*	0,636*	0,732*
	Yöneticinin Engellemeleri	0,254*	0,310*	0,185**
	İşletmeyle İlgili Düşünceler	0,238*	0,288*	0,205*
	Çalışma Arkadaşlarının Etkisi	0,356*	0,353*	0,369*
	Yöneticinin Etkisi	0,658*	0,640*	0,663*
	Yapılan İşin Etkisi	0,228*	0,312*	0,180**
Babacan-Danışmacı	Örgütsel Destek	0,590*	0,565*	0,593*
	Yöneticinin Engellemeleri	0,280*	0,325*	0,222*
	İşletmeyle İlgili Düşünceler	0,288*	0,273*	0,306*
	Çalışma Arkadaşlarının Etkisi	0,318*	0,293*	0,344*
	Yöneticinin Etkisi	0,612*	0,640*	0,608*
	Yapılan İşin Etkisi	0,211*	0,312*	0,155**
Demokratik Liderlik	Örgütsel Destek	0,564*	0,535*	0,643*
	Yöneticinin Engellemeleri	0,180*	0,230*	0,144
	İşletmeyle İlgili Düşünceler	0,208*	0,232*	0,21*
	Çalışma Arkadaşlarının Etkisi	0,291*	0,275*	0,364*
	Yöneticinin Etkisi	0,528*	0,505*	0,577*
	Yapılan İşin Etkisi	0,253*	0,285*	0,286*
Otokratik Liderlik	Örgütsel Destek	0,287*	0,212*	0,362*
	Yöneticinin Engellemeleri	-0,137*	-0,159**	-0,119
	İşletmeyle İlgili Düşünceler	-0,069*	-0,022	-0,113
	Çalışma Arkadaşlarının Etkisi	0,114**	0,069	0,158**
	Yöneticinin Etkisi	0,109**	0,051	0,160**
	Yapılan İşin Etkisi	0,101	0,103	0,101

* $p<0,01$ ve ** $p<0,05$

Liderlik alt boyutları ile motivasyon ölçeği alt boyut algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon katsayısı sonuçları ile aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir;

Bilgilendirici liderlik, örgütsel destek ($r=0,694$; $p<0,01$) ve yöneticinin etkisi ($r=0,658$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü orta derecede ilişkilidir, Yöneticinin engellemeleri,

işletmeyle ilgili düşünceler ve çalışma arkadaşlarının etkisi ile zayıf, yapılan işin etkisi ile ise çok zayıf ilişkilidir.

Babacan- Danışmacı liderlik, Örgütsel destek ($r=0,590$; $p<0,01$) ve yöneticinin etkisi ($r=0,612$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü orta derecede ilişkilidir. Yöneticinin engellemeleri, işletmeyle ilgili düşünceler ve çalışma arkadaşlarının etkisi ile zayıf, yapılan işin etkisi ile ise çok zayıf ilişkilidir.

Demokratik liderlik, Örgütsel destek ($r=0,564$; $p<0,01$) ve yöneticinin etkisi ($r=0,528$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü orta derecede ilişkilidir. Yöneticinin engellemeleri, işletmeyle ilgili düşünceler, çalışma arkadaşlarının etkisi ve yapılan işin etkisi ile zayıf ilişkilidir.

Otokratik liderlik, Örgütsel destek ($r=0,287$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü zayıf derecede ilişkilidir. Yöneticinin engellemeleri ve işletmeyle ilgili düşünceler ile negatif yönlü çok zayıf bir ilişki söz konusudur. Çalışma arkadaşlarının etkisi, Yöneticinin etkisi ve yapılan işin etkisi ile ise pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır.

Hastaneler açısından baktığımızda ise A hastanesinde;

Bilgilendirici liderlik; yöneticinin engellemeleri ($r=0,310$; $p<0,01$) ve yapılan işin etkisi ($r=0,312$; $p<0,01$) ile zayıf ilişkilidir.

Babacan-danışmacı liderlik; yapılan işin etkisi ($r=0,312$; $p<0,01$) ile zayıf ilişkilidir.

B hastanesinde ise;

Korelasyon analizinde ilişki $0,20$ 'nin altında olduğunda ilişki yok denecek düzeydedir, bu nedenle yorumlanmamıştır, Solak (105).

6.4. Hastanelere göre Motivasyon ve Liderlik Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Hastanelere göre liderlik ve motivasyon alt boyutlarının farklılığını ortaya koyabilmek için lojistik regresyon analizi uygulanmıştır. Hastane türü bağımlı değişken alınarak (A ve B) yapılan lojistik regresyon analizi ile liderlik ve motivasyon alt boyutları ile kişinin cinsiyeti, yaşı, tecrübesi, kurum tecrübesi, medeni durumu ile yapılan analiz sonucunda en anlamlı değişkenlerle yapılan model yorumlanmıştır. Demokratik liderlik, yapılan işin etkisi ve kurum çalışma süresi anlamlı değişkenler olarak bulunmuştur.

Tablo 6.19. A&B hastaneleri liderlik ve motivasyon alt boyutları karşılaştırma tablosu

Bağımsız Değişkenler	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I.for EXP(B)	
							Lower	Upper
demokratik	,097	,019	26,598	1	,000	1,102	1,062	1,144
Yapılan işin Etkisi	-,082	,038	4,615	1	,032	,921	,854	,993
Kurum Çalışma Süresi			16,013	2	,000			
Kurum Çalışma Süresi (1)	-,505	,247	4,177	1	,041	,603	,372	,979
Kurum Çalışma Süresi (2)	1,230	,484	6,461	1	,011	3,423	1,325	8,840
Constant	-,624	,308	4,112	1	,043	,536		

Modelin anlamlılığı: Yapılan analiz sonucunda, başlangıçta değişkenler modele alınmadan önceki doğru sınıflandırma yüzdesinin % 54,9 olduğu görülmüştür. Modelde -2 LL Likelihood'un 469,446, Ki-kare istatistiğinin ise 49,548 ($p < 0,01$) ve anlamlı olduğu görülmüştür. Modelin anlamlılık katsayısı Nagelkerke R^2 ise 0,165'dir. Modelin tümünün anlamlılığını test eden Hosmer and Lemeshow testine göre model anlamlıdır. (Ki-Kare= 8,746; $p=0,364$) Değişkenler modele alındıktan sonra ise doğru sınıflandırma yüzdesi % 67,1'e çıkmıştır.

6. TARTIŞMA

Araştırma kapsamındaki çalışanların bilgilendirici, babacan-danışmacı, demokratik liderlik ve otokratik liderlik algıları ile cinsiyetleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Tiryaki (103) yaptığı çalışmada da yöneticilerin sergilediği liderlik tipi ile çalışanların algısı arasında cinsiyete göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir, Tiryaki (103). Kadın ve erkek ayırt etmeksizin çalışanların kendi fikirlerini dinleyecek, hayata geçirecek, duygusal zekası yüksek demaoratik liderlere ihtiyacı bulunmaktadır. Çalışma bulgularımız yapılan araştırma ile paralellik göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların bilgilendirici, demokratik liderlik, otokratik liderlik olan liderlik alt boyutları ve liderlik algıları medeni durum arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Yaptığı çalışmada Demokratik yönetici davranışı, Otoriter yönetici davranışı ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit etmiştir, Yılmaz (83). Çalışanların evlilik deneyiminin liderlik anlayışı ile bir ilişkisi olmadığı, iş hayatına yönetici tercihlerini yansıtmadıkları belirlenmiştir. Çalışma bulgularımız yapılan araştırmamızı desteklemektedir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş ortalamaları ile Demokratik liderlik alt boyut algısı arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışanların yaş ortalaması arttıkça Demokratik Liderlik alt boyutundaki algının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kişinin yaşı ile doğru orantılı olarak olgunlaştıkça hakkaniyet algısında farklılık olması, tolere etme yeteneğinin artması sonucunda Demokratik liderlik algısı da artmaktadır.

Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş ortalaması ile Otokratik Liderlik alt boyut algısı arasında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yaptığı çalışmada Otoriter yönetici davranışı ile yaş değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir, Yılmaz (83). Değişen yönetim anlayışının liderlik davranışlarına yansımaları çarpıcı şekilde gösteren bu sonuç, çalışanları paydaş olarak gören , karar

verme süreçlerine dahil eden liderlik anlayışının çalışanların yaş unsurunu gözetmeksizin memnuniyet duyduğunun göstergesidir.

Birkan tarafından yapılan “Çalışanların motivasyonel öncelikleri ve bir motivasyon faktörü olarak liderliğin önemi” isimli çalışmada ise yaş faktörü açısından motivasyon ile liderlik arasında anlamlı bir fark bulunarak 30- 35 yaş arası çalışanların liderliğe diğer yaş gruplarına nazaran daha fazla önem verdiği saptanmıştır, Birkan (106). 30-35 yaş genellikle orta düzey yöneticilerin olduğu yaş aralığını oluşturmaktadır ve kariyer yönetiminde keskin bir viraja geldiği için kişi ona liderlik edecek olan yöneticinin önemini farkına varmıştır. Bu nedenle 30-35 yaş aralığındaki çalışanlar liderlik anlayışına daha fazla önem vermektedir. Çalışma bulgularımız yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş ortalamaları ile Örgütsel destek, Yöneticinin Etkisi ve İşletmeyle ilgili düşünceler motivasyon arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışanların yaş ortalaması arttıkça Örgütsel destek, Yöneticinin Etkisi ve İşletmeyle ilgili düşünceler motivasyon alt boyutundaki algının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmazın çalışmasında da “yöneticinin etkisi ve işletmeyle ilgili düşünceler” açısından kuşaklar arasında algılama farkı bulunmuştur, Yılmaz (2). Bu bağlamda çalışmamız mevcut araştırma ile paralellik göstermektedir. Bu durum küçük yaş ortalamasına sahip çalışanların kariyerlerinin başında olmaları nedeniyle beklentilerinin daha düşük olması; büyük yaş ortalamasına sahip olanların ise deneyimlerinden ve bilgileri nedeniyle beklentilerinin daha yüksek olması ile ilişkilendirilebilir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların kurumdaki çalışma süreleri ile Demokratik liderlik alt boyut algısı arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arttıkça Demokratik Liderlik alt boyutundaki algının arttığı belirlenmiştir. Yılmaz’ın çalışmasında 11-15 yıl kurumda hizmet süresi olan çalışanların demokratik yönetici davranışı algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir, Yılmaz (83). Bu durumun çalışanların kurumu zaman geçtikçe daha çok

tanımları, benimsemeleri, adapte olmaları ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının artması ile ilgili olduğu açıklanabilir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların kurumdaki çalışma süreleri ile Otokratik Liderlik alt boyut algısı arasında bir fark bulunmamıştır. Yine bu durumda Yılmaz'ın çalışması ile paralellik göstermektedir. Katılımcı yönetim olmadığı zeminde çalışanların motivasyonu ve kurumsal aidiyeti azaldığında dolayı işten ayrılma /çalışma süresi de azalmaktadır.

Araştırma kapsamında Liderlik alt boyutları ile motivasyon alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz ve Çınar tarafından yapılan araştırmada da demokratik yönetici ve otokratik yönetici ile motivasyon arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir, Yılmaz (83), Çınar (104). Çalışanların motivasyonu liderlik davranışları ile doğrudan ilişkili olduğundan liderlik davranışları çalışan performansına da yansımaktadır. Çalışma bulgularımız yapılan araştırmalarla paralellik göstermektedir.

7. SONUÇ

Hızlı bir değişim ve gelişim süreci yaşayan günümüz dünyasında işletmelerdeki yönetim anlayışı da değişmiş ve insan faktörünün önemi daha iyi anlaşılmuştur. Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmesi sahip oldukları insan kaynaklarının etkili bir biçimde yönetilip yönetilmemesi ile doğrudan ilişkilidir. Örgütler çalışanlarını maksimum motivasyon ile işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirip harekete geçirebildiği taktirde başarıyı yakalayabileceklerdir. Örgütlerin bu hareketi sağlayabilmeleri için ihtiyaç duydukları en önemli etken ise yeterli deneyim ve uzmanlığa sahip aynı zamanda da çalışanların motivasyonunu en üst seviyede tutmaları için gerekli davranış biçimi ve duygusallığı etkili bir biçimde kullanan lider olacaktır. Lider sahip olduğu liderlik tipi ile çalışanları motive edici bir etkiye sahiptir.

Bu kapsamda, ortaya atılan teorileri destekleyici, işletmeler açısından önemsenmesi gereken çalışan motivasyonunun öneminin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırma sonucu ve tespit edilen sorunlara yönelik çözüm önerileri şu şekildedir;

- Araştırma kapsamındaki çalışanların bilgilendirici, babacan-danışmacı, demokratik liderlik, otokratik liderlik olan liderlik alt boyutları ve liderlik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanlardan evli olanların babacan-danışmacı liderlik alt boyut algıları bekar olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Bu durum evli olanların paylaşım ve ortak karar alma bilinçlerinin daha gelişmiş olmasıyla ilişkilendirilebilir.
- Çalışma kapsamındaki iş görenlerin yaş ortalaması arttıkça Bilgilendirici, Babacan danışmacı ve Demokratik liderlik alt boyutundaki algı daha yüksek bulunmuştur. Çalışma kapsamındaki iş görenlerin yaş ortalaması ile Otokratik Liderlik alt boyut algısı arasında bir fark bulunmamıştır.

- Araştırma kapsamındaki iş görenlerin kurumdaki çalışma süreleri arttıkça Bilgilendirici, Babacan-danışmacı ve Demokratik alt boyutundaki algı daha yüksek bulunmuştur. Çalışma kapsamındaki iş görenlerin kurumdaki çalışma süresi ile Otokratik Liderlik alt boyut algısı arasında bir fark bulunmamıştır.
- Çalışma kapsamındaki iş görenlerin tecrübe süreleri arttıkça Bilgilendirici, Babacan-Danışmacı alt boyutundaki algı daha yüksek bulunmuştur. Bu durum tecrübeli çalışanların yöneticilerine olan değerlendirmeye daha objektif yaklaştığı ile açıklanabilir. Çalışma kapsamındaki iş görenlerin tecrübeleri ile Demokratik ve Otokratik Liderlik alt boyut algısı arasında bir fark bulunmamıştır.
- Araştırma kapsamındaki B Hastanesinde çalışanların bilgilendirici, babacan-danışmacı, demokratik liderlik algıları A Hastanesinde çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum B hastanesinin daha önce kurulmuş olması, çalışanların daha uzun süredir bu kurumda çalışmalarını nedeniyle kuruma bağlılıklarının daha yüksek olması ile açıklanabilir. Araştırma kapsamındaki çalışanların otokratik liderlik algılarının ise hastane türü açısından farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel destek, yöneticinin engellemeleri, işletmeyle ilgili düşünceler, çalışma arkadaşlarının etkisi, yöneticinin etkisi, yapılan işin etkisi olan motivasyon alt boyutları ve motivasyon algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanlardan bekar olanların yöneticinin etkisi algıları evli olanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki çalışanlardan Örgütsel destek, yöneticinin engellemeleri, işletmeyle ilgili düşünceler, çalışma arkadaşlarının etkisi, yapılan işin etkisi işin etkisi olan motivasyon alt boyutları ve motivasyon algıları ise medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

- Çalışma kapsamındaki iş görenlerin yaş ortalaması arttıkça Örgütsel destek, Çalışma Arkadaşlarının Etkisi, yöneticinin etkisi ve İşletmeyle ilgili düşünceler motivasyon alt boyutundaki algı daha yüksek bulunmuştur. Bu durum küçük yaş ortalamasına sahip çalışanların kariyerlerinin başında olmaları nedeniyle beklentilerinin daha düşük olması; büyük yaş ortalamasına sahip olanların ise deneyimlerinden ve bilgileri nedeniyle beklentilerinin daha yüksek olması ile ilişkilendirilebilir. Çalışma kapsamındaki iş görenlerin yaş ortalaması ile Yöneticinin engellemeleri ve yapılan işin etkisi alt boyut algısı arasında bir fark bulunmamıştır.
- Çalışma kapsamındaki iş görenlerin kurumdaki çalışma süreleri arttıkça Örgütsel destek, Çalışma Arkadaşlarının Etkisi, yöneticinin etkisi alt boyutundaki algının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışanların kurumu zaman geçtikçe daha çok tanımaları, benimsemeleri ve adapte olmaları ile açıklanabilir. Çalışma kapsamındaki iş görenlerin kurumdaki çalışma süreleri Yöneticinin Engellemeleri, İşletmeyle İlgili Düşünceler, Yapılan İşin Etkisi alt boyut algıları arasında bir fark bulunmamıştır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanların tecrübe süreleri arttıkça Örgütsel Destek ve Yöneticinin etkisi motivasyon alt boyut algıları daha yüksek bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki çalışanların yöneticinin engellemeleri, işletmeyle ilgili düşünceler, çalışma arkadaşlarının etkisi ve yapılan işin etkisi alt boyut algıları tecrübe sürelerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırma kapsamındaki afiliye B Hastanesinde çalışanların örgütsel destek ve yöneticinin etkisi alt boyut algıları afiliye A Hastanesinde çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum B hastanesinin daha önce kurulmuş olması, çalışanların daha uzun süredir bu kurumda çalışmalarını nedeniyle kuruma bağlılıklarının daha yüksek olması ile açıklanabilir. Çalışma kapsamındaki iş görenlerin yöneticinin engellemeleri, işletmeyle ilgili düşünceler, çalışma arkadaşlarının etkisi ve yapılan işin etkisi alt boyut algıları hastane değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

- Bilgilendirici liderlik; A hastanesinde yöneticinin engellemeleri ile zayıf ilişkili iken, B hastanesinde çok zayıf ilişkilidir. Bu durum A hastanesinin personel kariyer planlamasında B hastanesine göre daha tatmin edici fırsatlar sunduğu ile ilişkilendirilebilir. Aynı zamanda A hastanesinin eğitim ve sağlık grubu olmasının bu durumda etkili olduğu söylenebilir.
- Bilgilendiri liderlik; A hastanesinde yapılan işin etkisi ile zayıf ilişkili iken, B hastanesinde çok zayıf ilişkilidir. Bu durum A hastanesinin B hastanesine göre personelin çalışmak istediği, başka bir ifade ile bilgi ve donanımı ile daha yararlı olabileceği departman da çalışma isteği düşüncelerine daha ikna edici cevap vermesi ile ilişkilendirilebilir.
- Babacan-danışmacı liderlik; A hastanesinde yapılan işin etkisi ile zayıf ilişkili iken, B hastanesinde çok zayıf ilişkilidir. Bu durum A hastanesinde çalışanların yapılan iş konusundaki beklentilerinin liderleri tarafından B hastanesine göre daha babacan tavırlarla karşılandığı ile ilişkilendirilebilir. Bu bağlamda değerlendirdiğimizde A hastanesindeki yöneticilerin personellerinin beklentileri konusunda B hastanesine göre daha bilinçli oldukları söylenebilir.
- Otokratik liderlik, A ve B hastanelerinde çalışma arkadaşlarının etkisi, yöneticinin etkisi ile çok zayıf derecede ilişkilidir. Bu durum her iki hastanede de çalışma ortamı veya yönetici değişkenlerinin birbirine benzer olması ile ilişkilendirilebilir.
- Araştırma kapsamında Liderlik alt boyutları ile motivasyon alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler :

Bu sonuçları doğrultusunda getirilen öneriler şu şekildedir;

- Afiliye hastanelerin büyük organizasyonlar olması ve sahip olduğu potansiyel gereği idari çalışanların kurumdan beklentileri yüksek olmaktadır. Bu nedenle

bu hastanelerin ilişkili oldukları vakıf üniversiteleri ile iletişiminin geliştirilmesi önerilmektedir. Hastane anlaşması kapsamının sadece sağlık alanını ile sınırlı kalmaması bünyesinde çalıştırdığı idari personelini eğitim ve kariyer planlarını da desteklemeli böylelikle büyük ölçekli hastaneler yönetebilecek yöneticilerin sektöre kazandırılmalarında öncü olmaları önerilmektedir.

- Sağlık kuruluşlarının karmaşık ve büyük yapısı olması çalışanların motivasyonu sağlamada liderlere önemli sorumluluk yüklemektedir. Bu nedenle liderler kendisine bağlı çalışan personelin liderlik algısını göz önünde bulundurarak beklentilerine uygun davranış sergilemeye özen göstermelidir.
- Alanında eğitim almış bir yöneticinin çalışanların motivasyon algısını göz önünde bulundurarak etkili bir liderlik davranışı sergilemesi mümkündür. Sağlık kurumlarında çalışan yöneticilerin seçiminde eğitime daha çok önem verilmelidir.
- Çalışanların bilgilendirici, babacan, demokratik liderlik algıları ve yöneticinin etkisi, örgütsel destek motivasyon algılarının yüksek olması, liderlik ve motivasyon ilişkisinin önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışanlara sahip çıkıldığını hissettirerek çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturulmalıdır. Çalışanlar ile empati kurarak onların beklentilerine cevap veren davranışlar sergilenmelidir.
- Afiliye hastanelerin yönetsel sıkıntılarını çözülerek daha iyi çalışabilmesi ve performanslarının artırılması açısından bu konuda yapılan çalışmaların artırılması gerekmektedir.
- Literatürde özellikle dönüşümcü liderlik tipinin motivasyon üzerindeki etkileri üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bizim araştırmamızın dönüşümcü liderliği kapsamaması afiliye hastaneler üzerinde yapılacak çalışmalara bu konuda öneri olabilir.

- Afiliye hastanelerde iş tatminin araştırılması da yapılacak çalışmalar için bir öneridir.



8. KAYNAKLAR

1. Abdullah A. İşletmelerde Karizmatik Liderin Çalışan Motivasyonuna Etkisi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; İstanbul, 2013.
2. Yılmaz MK. Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör Ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; İzmir, 2011.
3. 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.
4. Akbaba A, Erenler E. Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19 (1): 21-36, 2008.
5. Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 8. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004.
6. Akdoğan E. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; İstanbul, 2002.
7. Aykan E. Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2002.
8. Buluc B. "The Relationship between Bureaucratic School Structure and Leadership Styles of School Principals in Primary Schools," Education and Science, Vol. 34, No: 152: 71-86, 2009.
9. Avcı U, Topaloğlu C. Hiyerarşik Kademelere Gore Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, KMU İ.İ.B.F. Dergisi; 11 (16): 1-20, 2009.
10. Karahan A. Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkinin İncelenmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi; 10 (1): 145-162, 2008.
11. Tahaoğlu F, Gedikoğlu T. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (58): 274-298, 2009.

12. Acar FT. Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
13. Ke W, Wei K. “Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation”, Decision Support Systems, 428-440, 2007.
14. Robbins S.P. Organizational Behavior, 11th Edition (International Edition), Prentice Hall, 2005.
15. Efil İ. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993.
16. Sabuncuoğlu Z, Tüz M. Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
17. Hellriegel D, Jackson SE, Slocum JW. Management, A Competency – Based Approach, 9.Bası, s: 407, South Western, Australia, 2001.
18. Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 2.Bası, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
19. Zel, U. Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
20. Hersey P, Blanchard KH, Johnson DE. Management of Organizational Behavior, 7.Bası, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
21. Yukl GA. Leadership in Organizations, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989.
22. Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta Yayınevi, s. 578-579, İstanbul, 2011.
23. Tezcan Y. Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; İzmir, 2006.
24. Çalışkan G. Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2011.
25. Budak G. Liderlik ve Liderlik Kuramlarında Bütünleşik Bir Yaklaşım, İzmir: D.E.Ü. Yayınları, 2003.
26. Keçecioğlu T. Lider ve Liderlik, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 2003.
27. Cole G. Management Theory and Practice, 6. Bası, Thomson, Australia, 2004.

28. Hughes RL, Ginnett RC, Curphy GJ. Leadership, Enhancing the Lessons of Experience, 4.Bası, McGraw-Hill, Boston, 2002.
29. Ramey HG. Understanding and Managing Public Organizations, John Wiley and Sons Fourth Edition, San Francisco, 2009.
30. Şimşek N, Fidan M. Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet Kitapevi, Konya, 2005.
31. Bakan İ. Örgüt Kültürü Ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, KMU İİBF Dergisi Yıl: 10, Sayı: 14 s. 4, Haziran, 2008.
32. Can H. Akgün A, Kavuncubaşı, Ş. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998.
33. Robert RB, The Fruits of Professional Interdependence For Enriching a Career, Grid International Inc, page: 26, United States of America, 2004.
34. Can H. Organizasyon ve Yönetim, 7. Baskı, Siyasal Kitapevi, S. 265, Ankara, 2005.
35. Çevreoglu E. Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.8, Afyon, 2007.
36. Budak G. Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım, D.E.Ü. Yayınları, S.63, İzmir, 2003.
37. Durmaz HO. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. S.11, 2007.
38. Kutanis RÖ. Örgütlerde Davranış Bilimleri(Ders Notları), Sakarya Kitapevi, S.130 İstanbul,2003.
39. Schermerhorn JR. (2001). "Situational Leadership: Conversations with Paul Hersey," Center for Leadership Studies: 1-8, http://www.Leadershipdevelopment.co.uk/docs/Conversations_With_Paul_Hersey.pdf, Erişim 14.12.2016.
40. Giderler C. Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.

41. Fiedler FE, Chemers MM. Leadership and Effective Management, Scott, Foresman and Company, Illinois, s.63, 1974.
42. Robbins SP, Judge TA, Odendaal A, Roodt G. Organisational Behaviour: Global and South African Perspectives, Pearson Education South Africa, Second Edition, Cape Town, 2009.
43. Sadler P. Leadership, Kogan Page Limited, United States. S. 75, 2003.
44. Kurtulus, D. Dönüştürücü Liderlik -Bir Uygulama-, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007.
45. Özsoylemez O. Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
46. http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/situational_leadership_hersey_blancharde.htm, Erişim Tarihi: 14.11.2016.
47. Özkalp E, Kırel Ç. Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınlar, Eskişehir, 2007.
48. Tevrüz S, Artan İ, Bozkurt T. Davranışlarımızdan Seçmeler(Örgütsel Yaklaşım), Beta Yayıncılık, İstanbul, 1999.
49. Başaran İE. Yönetimde İnsan İlişkileri, 3. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
50. Ergun N. Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.48, Eskişehir, 2001.
51. Gültaş K. Yönetici Hemşirelerin Yaratıcılık Düzeyleri ve Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2009.
52. Yurdakul R. Büyükçekmece İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; İstanbul, 2007.
53. Sabuncuoğlu Z, Tokol T. İşletme, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001.
54. Yörük D, DüNDAR S, Topçu B. Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler, Ege Akademik Bakış, 11 (1): 103 -109, 2011.

55. Eren YK. Eğitim-Öğretimde Çoklu Zeka Teorisi Ve Uygulamaları, Özel Cüceli Okulları Yayınları, Ankara, 2001
56. Golemani D, Mckee A. Lideri Lider Yapan Nedir?, 2002.
57. Can H, Tecer M. İşletme Yönetimi, Doğan Basımevi, Ankara, 1978.
58. Dinçer Ö, Fidan Y. İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
59. Tengilimoğlu D. Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi; 4 (14): 1-16, 2005.
60. Aykan E. Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; (17): 213-224, 2004.
61. Taşkiran E. Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Eğilimleri: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otel işletmeler, Anatolia: Turizm araştırmaları Dergisi, 37-52, Ankara, 2006.
62. Koçak RD. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu Ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi; Ankara, 2011.
63. Erdoğan İ. İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
64. Bloch, S, Whiteley, P. Kusursuz Liderlik. İstanbul: Optimist Publishing, S. 65, 2007.
65. Ulukan M. Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.
66. Arıkan, S. Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi; 19 (1), 2001.
67. Baykal B(Çev.), Herbert G, Hicks C, Ray G. Organizasyonlar Teori ve Davranış, İstanbul, Kasım, 1981.
68. Bingöl, D. Personel Yönetimi. (3. Baskı.), Beta Yayın Dağıtım A.Ş, İstanbul, 1997.
69. Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2.b, Türk Dili Kurumu Yayınları, Ankara, 2000.
70. Genç N. Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.

71. Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 8. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004.
72. Öztürk M. İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
73. Motivasyon Sözlüğü. (2004). <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249> (13), Erişim:14.01.2017.
74. Keskin A. Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi (2012) <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>. Erişim: 03.01.2017
75. Şahin A. Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11): 523–547, 2004
76. Tütüncü Ö, Küçükusta D. Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon. 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, Çeşme, İzmir, 21-24 Şubat, 2008.
77. Genç N. Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin “Astların Motivasyonu” Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1990.
78. Öztürk Z, Dündar H. Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.4, Sa:2, 2003, s.57-57, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/182.pdf>, Erişim: 16.03.2006.
79. Arabacı S. Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; İstanbul, 2012.
80. Ataman G. İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002
81. Karadağ E, Baloğlu N, Küçük E. Yönetici denetimi algısının öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyine etkisi: Bir path analizi çalışması. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 8(2):417-437, 2010.
82. Ertürk KÖ, Kıyak CM. Müşteri memnuniyetini artırma aracı olarak halkla ilişkilere Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi penceresinden bakma, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi; (32): 127-150, 2011.
83. Yılmaz Ş. Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; İstanbul, 2015.

84. Bob P. An Exercise In Personel Exploration: Maslow's Hierarchy of Needs, Association of Surgical Technologists, August, s. 348, 2009.
85. Erdem AR. İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları, PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, (3): 68-76, 1997.
86. Elbir Ö. Motivasyon Araçlarının İş Tatminine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; Kütahya, 2006.
87. Adams R. Submitted in Partial Fulfilment of The Rquirements For The Degree of, University of The Western Cape, Department of Industrial Psychology, Magister Administrationis, s.21, April 2007.
88. Aktan CC. 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.
89. Solmuş T. İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, Ankara, 2004.
90. Barutçugil, İ. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizm. Ltd. Şti., Birinci Baskı, İstanbul, 2004.
91. Yüksel Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 7. Basım, 2007.
92. Tozkoparan G. Motivasyonda Süreç Kuramları, Serinkan C. (Editör), Liderlik ve Motivasyon, Birinci Baskı, Nobel Yayıncılık, ss.105-132, Ankara, 2008.
93. Werner I. Liderlik ve Yönetim, Çev; Vedat Üner, İstanbul, Rota Yayıncılık.
94. Özer G, Günlük M. Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi (2010), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:2462,
<http://www1.gantep.edu.tr/~sbd/index.php/sbd/article/view/219/152> Erişim Tarihi: 11.01.2017
95. Prentice WCH. Understanding Leadership, Harvard Business Review, January, s.102-109, 2004.
96. Ergezer B. Liderlik ve Özellikleri, 2. Baskı, Ocak Yayınları, Ankara,1995.
97. Gardner JW. On Leadership, The Free Press, New York, 1990.
98. Adair J. 100 Greatest Ideas for Effective Leadership and Management, Capstone Books, London, 2004.

99. Latham GP, Ernst CT. Keys to Motivating Tomorrow's Workforce, Human Resource Management Review, C.16, s.181-198, 2006.
100. İncir G. Motivasyonu Uyarıcı Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?, Verimlilik Dergisi; (2): 31-46, 2001.
101. Kırkpatrik SA, Locke EA. Leadership:Do Traits Matter?, Academy of Management Review, C.5, (2): 48-60, 1991.
102. Yörük S, Kocabas D. Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi; 11 (1): 225-234, 2001.
103. Tiryaki A. İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
104. Çınar H. Kamu Sektöründe Yönetici Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi: Tokat İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2011.
105. Solak M. Sağlık hizmetlerinde araştırma ve değerlendirme, Anadolu üniversitesi yayınları, s.154, 2015.
106. Birkan K. Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi; 2009.

9. EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalında hazırlamakta olduğum yüksek lisans tez çalışmamın uygulama aşamasıdır. Ankette araştırma konusu ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. İfadelerin doğru veya yanlış cevapları yoktur. Soruları içtenlikle ve tarafsızca yanıtlamanız çalışmanın değeri açısından önemlidir. Sorulara verilen yanıtlar sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır.

Çalışmaya gösterdiğiniz değerli katkılar ve ayırdığınız zaman için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Ömer Faruk KARACA

İstanbul Medipol Üniversitesi

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Pakize YİĞİT

İstanbul Medipol Üniversitesi

Bölüm 1: Liderlik

Bu bölümü yöneticilerinizin davranışlarını dikkate alarak cevaplayınız.

1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Biraz katılıyorum	4- Kararsızım	5- Biraz katılmıyorum	6- Katılmıyorum	5- Hiç katılmıyorum
---------------------------	----------------	----------------------	---------------	-----------------------	-----------------	---------------------

Yöneticim,

	Özellikler	1	2	3	4	5	6	7
1	Yaptığınız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler							
2	Neyin, nasıl yapılacağına kendisi karar verir							
3	Çalışanlarla işbirliği içinde olmayı sever							
4	Çalışanlara hareket serbestliği verir							
5	Zorlayıcı olmaktan çok ikna etmeye çalışır							
6	Çalışma hayatı dışındaki sorunlarla da ilgilenir							

7	Nerede hata yapıyorsak açıkça söyler								
8	Çalışanlarla ilişkilerinde kişisel çıkar gözetemez								
9	Yapılan işleri ayrıntılı olarak takip eder								
10	İş dışında çalışanlarla ilişkiler kurar								
11	Eleştiriye açıktır								
12	Tüm çalışanlarına aynı şekilde davranır								
13	Tekliflere açık değildir								
14	Standart kurallara itibar göstermez								
15	Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler sunar								
16	Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alır								
17	Konuşmaktan çok dinleyicidir								
18	Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser								
19	Çalışanlardan kolayca etkilenebilir								
20	Yapılan planlar hakkında çalışanları bilgilendirir								
21	Kişileri işteki rolleriyle değil, insan olarak değerlendirir								
22	Çalışanlarla rahat ilişki içerisinde								
23	Yaptığımız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde sizi över ve takdir eder								
24	Çalışanlarla görüştüğten sonra görev ve sorumluluklarda değişikliğe gider								
25	Çalışanlara karşı fesatlık duygusu beslemez								
26	Fikirlerini çalışanlarla paylaşır								
27	Tartışmayı tekeline alır								
28	Eğitim olanaklarına katılmaya destek olur								
29	Aile üyesi olarak görülür								

Bölüm 2: Motivasyon

1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Biraz katılıyorum	4- Kararsızım	5- Biraz katılmıyorum	6- Katılmıyorum	7- Hiç katılmıyorum
---------------------------	----------------	----------------------	---------------	-----------------------	-----------------	---------------------

	Özellikler	1	2	3	4	5	6	7
1	İş yerimde yükselme olanakları olduğuna inanıyorum							

2	İş yerinde kendimi gerçekleştirdiğime inanıyorum								
3	Çabalarımın karşılığını aldığımı düşünüyorum								
4	İşyerimde çalışanlar arasında iletişim gelişmiştir								
5	İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım								
6	İşyerinde tarafıma yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmiştir								
7	Başka bir kurumda iş bulsam şuan ki işimi bırakırım								
8	İşyerinde yaptığım iş çekici kılınır								
9	Yöneticilerin adaletli olduklarını düşünüyorum								
10	Yöneticiler çalışanların düşüncelerini önemser								
11	Yönetimin personel için ileriye yönelik yaptığı çalışmalar yeterlidir								
12	Yönetim çeşitli durumlarda yetersiz kalmaktadır								
13	Verdiğim kararlar sonucu çok fazla eleştiriliyorum								
14	İşimde yıprandığımı ve yorulduğumu düşünüyorum								
15	İşim yeteneklerime uygun değildir								
16	Kararlara katılmama izin verilir								
17	Takdir, terfi ve ödüllendirme adildir								
18	Yaptığım iş tatmin edicidir								
19	Yaptığım işle gurur duyuyorum								
20	Amirim yeniliğe yönelik çalışmalarımıza engel olur								
21	Amirim yapılan hataları hoş görmez								
22	Amirim başkalarını takdir etmez								
23	Amirim çalışanlarına eşit davranır								
24	Amirim başarılarımı takdir eder								
25	Amirim personele her konuda yardımcı olur								
26	İş arkadaşlarımla aramızda fikir ayrılıkları olur								
27	Herkes üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmez								
28	İş arkadaşlarımdan memnunum								
29	İş arkadaşlarımla aramızda bir ekip anlayışı vardır								

Bölüm 3: Demografik Sorular

Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

Medeni durumunuz?

Evli Bekar Diğer

Yaşınız?

< 16 16-23 24-31
 32- 39 40-47 48- 55
 56-63 64 >

Eğitim durumunuz?

İlkokul Ortaokul Lise
 Ön lisans Lisans Yüksek lisans
 Doktora

Çalıştığınız işletmedeki göreviniz?

.....
.....

Bulduğunuz kurumda ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? (yıl)

< 1 1-5 6-10
 11-15 16-20 20 >

İş deneyiminiz? (yıl)

< 5 5- 10 11-15
 16-20 20 >

**** Katkılarınız için teşekkürler. ****

10. ETİK KURUL ONAYI



T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

E-İmzalıdır

Sayı : 10840098-604.01.01-E.24320
Konu : Etik Kurulu Kararı

16/11/2016

Sayın Ömer Faruk Karaca

Üniversitemiz Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kuruluna yapmış olduğunuz “Sağlık kuruluşlarında yöneticilerin otoriter ve demokratik liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri” isimli başvurunuz incelenmiş olup, etik kurulu kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar
Etik Kurulu Başkanı

EK:
-Karar Formu (2 sayfa)

Bu belge 5070 sayılı e-İmza Kanununa göre Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK tarafından 16.11.2016 tarihinde e-imzalanmıştır. Evrağınızı <https://ebys.medipol.edu.tr/e-imza> linkinden AAE6CAC3X0 kodu ile doğrulayabilirsiniz.

İstanbul Medipol Üniversitesi

Kavacık Mah. Ekinciler Cad.No:19 Kavacık Kavşağı 34810
Beykoz/İSTANBUL

Tel: 444 85 44

İnternet: www.medipol.edu.tr
Ayrıntılı Bilgi İçin : [bilgi@medipol.edu.tr](mailto: bilgi@medipol.edu.tr)

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU KARAR FORMU





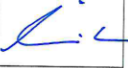

BAŞVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Sağlık kuruluşlarında yöneticilerin otoriter ve demokratik liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Ömer Faruk Karaca			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	İstanbul			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSAL <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>

**İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU KARAR FORMU**

Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili		
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI	28.10.2016		Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU	28.10.2016		Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
Karar Bilgileri	Karar No: 522	Tarih: 16/11/2016				
	Yukarıda bilgileri verilen Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekece, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmanın etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna “oybirliği” ile karar verilmiştir.					

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
Prof. Dr. Şeref DEMİRAYAK	Eczacılık	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK	Farmakoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Sibel DOĞAN	Psiko-onkoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Devrim TARAKCI	Ergoterapi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. İlkur KESKİN	Histoloji ve Embriyoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Öğr. Gör. Dr. Mehmet Hikmet ÜÇİŞİK	Biyoteknoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	

* :Toplantıda Bulunma

11. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Ömer Faruk	Soyadı	Karaca
E-mail	omer-farukkaraca@hotmail.com		

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	T.C. İstanbul Medipol Üniversitesi	2017
Lisans	T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi	2013
Lise	Samsun Yeşilkent Anadolu Lisesi	2009

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru)

Görevi	Kurum	Süre (Yıl – Yıl)
1. Medikal Muhasebe Uzmanı	Okan Üniversitesi Hastanesi	2017-
2. Medikal Muhasebe Uzmanı	Yeniyüzyıl Üniversitesi G.O.P Hastanesi	2016 - 2017
3. Medikal Muhasebe Uzmanı	Medipol Üniversitesi Esenler Hastanesi	2013 - 2015

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*
İngilizce	Orta	Orta	Orta
Almanca	Zayıf	Zayıf	Zayıf

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin.

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı	68,14489	71,23738	69,99697

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma Becerisi
Pusula, BizMED HBYS	Çok iyi
Microsoft Office	Çok iyi
SPSS	Orta

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin.