



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SAĞLIK KURUMLARINDA LİDERLİK KAVRAMININ
ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR TIP
MERKEZİ İLE BİR ZİNCİR HASTANEDE UYGULANAN BİR
ALAN ARAŞTIRMASI**

TUĞBA NUR ŞEKER

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Prof. Dr. OSMAN EROL HAYRAN

İSTANBUL - 2021

TEZ ONAY FORMU

Kurum : İstanbul Medipol Üniversitesi

Programın Seviyesi : Yüksek Lisans (X) Doktora ()

Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Tez Sahibi : Tuğba Nur ŞEKER

Tez Başlığı : Sağlık Kurumlarında Liderlik

Kavramının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri: Bir Tıp

Merkezi İle Bir Zincir Hastanede Uygulanan Bir Alan Araştırması

Sınav Yeri : İstanbul Medipol Üniversitesi Güney Yerleşkesi

Sınav Tarihi : 06.04.2021

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve nitelik yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Kurumu

İmza

Prof.Dr. Osman Erol HAYRAN

İstanbul Medipol Üniversitesi

Sınav Jüri Üyeleri

Dr.Öğr.Üyesi Aliye Aslı SONSUZ

İstanbul Medipol Üniversitesi

Doç.Dr. Emre İŞÇİ

Marmara Üniversitesi

Yukarıdaki jüri kararıyla kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../ tarih ve/..... - sayılı kararı ile şekil yönünden Tez Yazım Kılavuzuna uygun olduğu onaylanmıştır.

Prof.Dr. Neslin EMEKLİ

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdür V.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içerisinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

TUĞBA NUR ŞEKER

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince bilgisini, yardımını ve zamanını esirgemeyen, fikirleri ve önerileriyle bana hep yol gösteren, hoşgörü ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Gökhan AYDIN'a ve Prof. Dr. Osman Erol HAYRAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin hazırlanma sürecinde tecrübe ve destekleriyle her zaman yanımda olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Burak KOÇAK'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her alanında bana destek olan, her zaman olduğu gibi bu çalışmanın tamamlanması esnasında da hayatımı kolaylaştırarak büyük fedakârlıklarda bulunan, sevgili eşim Av. Resul Emir ŞEKER'e gönülden teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANI.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
1. ÖZET	1
2. ABSTRACT.....	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ.....	3
4. GENEL BİLGİLER	5
4.1. Sağlık Kavramı	5
4.1.1. Sağlığın Belirleyicileri	5
4.1.2. Sağlık Hizmetleri	7
4.1.3. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri.....	7
4.1.4. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması	8
4.1.5. Sağlık Hizmetlerinin İşlevleri	9
4.2. Hastaneler	11
4.2.1. Hastanelerin Tanımı.....	11
4.2.2. Hastanelerin Özellikleri	12
5. LİDERLİK	13
5.1. Liderlik Ve Liderlik Yaklaşımları.....	13
5.1.1. Liderlik Kavramı	13
5.1.2. Liderliğin İşletmeler İçin Önemi	15
5.1.3. Liderlik Yaklaşımları.....	16
5.2. Liderlik Davranış Biçimleri	18

5.2.1.	Otokratik Liderler	18
5.2.2.	Tam Serbestlik Sağlayan Liderler	20
5.2.3.	Bilgilendirici Liderlik	21
5.3.	Liderlerin Güç Temelleri	21
5.3.1.	Yasal Güç	21
5.3.2.	Ödül Gücü	21
5.3.3.	Zorlayıcı Güç.....	22
5.3.4.	Uzmanlık Gücü.....	22
5.3.5.	Karizmatik Güç	23
5.4.	Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	23
5.5.	Yöneticiler İçin Gerekli Olan Liderlik Davranışı Ve Becerileri.....	24
5.5.1.	Alt Kademe Yöneticilik:	24
5.5.2.	Orta Kademe Yöneticilik:	24
5.5.3.	Üst Kademe Yöneticilik :	25
5.6.	Etik Liderlik Davranışı	25
5.6.1.	Sağlık Çalışanlarının Liderden Beklentileri.....	26
6.	MOTİVASYON.....	28
6.1.	Motivasyonun Tanımı	28
6.2.	Motivasyonun Önemi	28
6.3.	Motivasyon Süreci	30
6.4.	Motivasyon Türleri.....	30
6.4.1.	İç Motivasyon.....	31
6.4.2.	Dış Motivasyon.....	32
6.5.	Motivasyon Stratejilerinde Kullanılan Araçlar	33
6.5.1.	Ekonomik Araçlar.....	33
6.5.2.	Psiko-Sosyal Araçlar.....	34

6.5.3.	Örgütsel Ve Yönetsel Araçlar	35
6.6.	Motivasyon Teorileri.....	37
6.6.1.	Kapsam Teorileri:	37
6.6.2.	Süreç Teorileri:	38
6.7.	Sağlık Sektöründe Motivasyonun Önemi.....	40
7.	LİDERLİK VE MOTİVASYON ETKİLEŞİMİ.....	42
8.	YÖNTEM	44
8.1.	Araştırmanın Amacı	44
8.2.	Araştırmanın Tasarımı.....	44
8.3.	Araştırmanın Örneklemi	44
8.4.	Araştırmanın Etik İlkeleri	45
8.5.	Veri Toplama Araçları.....	45
8.6.	Araştırma Modeli	46
8.7.	Veri Analizi.....	47
9.	BULGULAR.....	49
9.1.	Tanımlayıcı Bulgular.....	49
9.2.	Frekans Analizleri	51
9.2.1.	Motivasyon Ölçeği Frekans Analizleri	51
9.2.2.	Liderlik Ölçeği Frekans Analizleri	59
9.3.	Betimsel İstatistikler	66
9.4.	Çalışanların Liderlik Algıları ve Motivasyon Düzeyleri İle İlgili Çıkarımlar 68	
10.	SONUÇ ve TARTIŞMA.....	82
11.	KAYNAKLAR	86
12.	ETİK KURUL ONAYI	93
13.	EKLER	97

14.	ANKET SORULARININ BOYUTSAL GRUPLANDIRILMASI	102
15.	ÖZGEÇMİŞ.....	104



KISALTMALAR LİSTESİ

WHO/DSÖ: World Health Organization - Dünya Sağlık Örgütü

SPSS: Statistical Package for Social Sciences for Windows



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sağlığın Belirleyicileri.....	5
Şekil 2: Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması	8
Şekil 3: Sağlık Hizmetlerinin İşlevleri	10
Şekil 4: Motivasyon Süreci.....	30
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	47



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kronolojik Liderlik Tanımları	13
Tablo 2: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi.....	17
Tablo 3: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	23
Tablo 4: Cronbach's Alpha Referans Değerleri	45
Tablo 5: Motivasyon Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri	46
Tablo 6: Liderlik Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri.....	46
Tablo 7: Tanımlayıcı İstatistikler.....	49
Tablo 8: Motivasyon Ölçeği Sakarya İli Tıp Merkezi Örneklemi Frekans Analizi ..	51
Tablo 9: Motivasyon Ölçeği Kocaeli İli Zincir Hastane Örneklemi Frekans Analizi	54
Tablo 10: Motivasyon Ölçeği Maddeleri Katılım Oranları Bakımından Farkları Sınayan Ki-Kare Test İstatistikleri	56
Tablo 11: Motivasyon Ölçeği Frekans Analizleri Karşılaştırmaları.....	58
Tablo 12: Liderlik Ölçeği Kocaeli İli Zincir Hastane Örneklemi Frekans Analizi ...	59
Tablo 13: Liderlik Ölçeği Sakarya İli Tıp Merkezi Örneklemi Frekans Analizi	61
Tablo 14: Liderlik Ölçeği Maddeleri Katılım Oranları Bakımından Farkları Sınayan Ki-Kare Test İstatistikleri.....	64
Tablo 15: Liderlik Ölçeği Frekans Analizleri Karşılaştırmaları.....	65
Tablo 16: Betimsel İstatistikler.....	66
Tablo 17: Normal Dağılım İstatistikleri	67
Tablo 18 : Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi	68
Tablo 19: Liderlik Algısı Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Bulguları	69
Tablo 20: İllere Göre Motivasyon Düzeyi Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları	71
Tablo 21: Cinsiyete Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farkı İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistikleri.....	71
Tablo 22: Yaşa Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farkı İnceleyen Anova Testi İstatistikleri.....	72
Tablo 23: Medeni Duruma Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farkın Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları.....	73

Tablo 24: Eğitime Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farkı İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistikleri	74
Tablo 25: Göreve Göre Motivasyon Düzeyleri Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	74
Tablo 26: Çalışma Süresine Göre Motivasyon Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları.....	75
Tablo 27: Mesleki Deneyim Süresine Göre Motivasyon Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları	77
Tablo 28: İllere Göre Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları	77
Tablo 29: Cinsiyete Göre Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları	78
Tablo 30: Yaş Grubuna Göre Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	78
Tablo 31: Medeni Duruma Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farkı İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistikleri.....	79
Tablo 32: Eğitime Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farkı İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistikleri	79
Tablo 33: Göreve Göre Liderlik Algıları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları.....	80
Tablo 34: Çalışma Süresine Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farkı İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistikleri.....	81
Tablo 35: Deneyime Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farkı İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistikleri	81

1. ÖZET

SAĞLIK KURUMLARINDA LİDERLİK KAVRAMININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR TIP MERKEZİ İLE BİR ZİNCİR HASTANEDE UYGULANAN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Liderlik, motivasyon ile ilişkili bir kavramdır. Yöneticinin sahip olduğu liderlik vasfının iderlik motivasyon üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu çalışmada, liderlik davranışları ve motivasyon kavramı ele alınmış ve bu kavramların üzerinde de çalışılmıştır. Çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında farklı liderlik yaklaşımlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesidir . Liderlik davranışları demokratik lider, otokratik lider, tam serbeslik sağlayan lider, bilgilendirici lider olmak üzere dört alt boyutta ele alınmıştır. Çalışmada temel olarak liderlik davranışları ve motivasyon düzeyleri belirlenmeye, demografik özelliklere göre, çalışanların motivasyonu ve yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaya ve değerlendirmeye, bu kavramlar arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonunda hepsi aynı düzeyde olmamakla birlikte liderlik ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Davranış, Liderlik, Motivasyon, Yönetici

2. ABSTRACT

EFFECTS OF LEADERSHIP CONCEPT IN HEALTH INSTITUTIONS ON EMPLOYEE MOTIVATION: A FIELD RESEARCH IMPLEMENTED IN A MEDICAL CENTER AND A CHAIN HOSPITAL

Leadership is a concept associated with motivation. Leadership qualification of a manager has an effect on leadership motivation. In this study, leadership behaviors and the concept of motivation have been discussed and studied on these concepts. The aim of the study is to examine the effect of different leadership approaches on employee motivation in health institutions. Leadership behaviors were discussed in four sub-dimensions: Democratic leader, autocratic leader, leader providing full freedom, and informative leader. In the study, it was aimed to determine the leadership behaviors and motivation levels, to perceive and evaluate the motivation of the employees and the leadership behaviors of their managers according to the demographic characteristics, and to determine the relationships between these concepts. At the end of the study, although not at the same level, it was found that there is a positive relationship between leadership and employees' motivation levels.

Keywords: Manager, Leadership, Motivation, Behavior

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Yöneticilerin sahip olduğu liderlik vasfı ve çalışanların motivasyonu günümüzde örgütlerin ve çalışanların başarısını etkileyen önemli faktörlerdendir.

Liderlik davranışı örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkiler ve bu etkileşim de, çalışanların davranışlarına yansır. Böylelikle örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlar. Lider her durumda etik ilke ve kuralara uygun davranmalıdır. Sahip olduğu vasıflar gereği ileriye görebilmesi, etkili ve verimli olması gerekmektedir. Bunların yanında çalışanların kendilerini geliştirmesine ve kendilerine güven duymalarını sağlamasına katkıda bulunmalıdır. Bunları yaparken de örgütteki iletişim kanallarını her zaman açık tutmalıdır.

Burada bahsedilen liderlik vasfı yöneticilik ile karıştırılmamalıdır. Herkesin liderlik vasfına sahip olması beklenemez. İyi bir yönetici liderlik özelliklerini taşıyan en önemli kişidir. Fakat Yönetici kötü bir lider ise bireylerin birlik içinde özverili çalışmalarında ve işlerini en iyi şekilde yapma larında eksiklik oluşur.

Aslında Liderlik, çalışan ile yönetici arasında ortak bir vizyon yaratılmasına odaklanır. Çalışanlarını bu vizyona katkıda bulunmak için her zaman güdülemeyi amaçlar ve kendi menfaatlerini kurumun menfaatleriyle ortak çizgide tutar . Liderlik, emir vermek demek değil, ikna etmektir (Özdemir, 2016:4-5).

Bir organizasyonun geleceğini hazırlayan kişi liderken, organizasyonun bugününü yöneten kişi ise yöneticilerdir. İşleri en doğru şekilde yöneten kişi yöneticiyken, organizasyonu geleceğe götürecek kişi liderdir. (Erdoğan, 2015:70)

Organizasyonların amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmesinde liderlik vasfı kadar motivasyonun da önemli bir payı bulunmaktadır. Örgütsel verimlilik ve başarı çalışanların motive edilmesi ile sağlamaktadır. Örgütsel etkinlik, gerekli motivasyona sahip çalışanlar ile başarılacağından çalışanları motive etmek de liderin görevi olmaktadır. (Tekin, 2015:116). Lider, organizasyonun hedefleri için çalışanlara rahat bir çalışma ve düşünme ortamı sağlamalıdır. Bu ortam çalışanları daha fazla motive ederek kişisel verimi artırır. Kişisel verimi artan çalışanın organizasyonun amacı için daha istekli çalışır. (Önen&Kanayran, 2015:54-57).

Ne kadar çok motivasyon konusuna hakim olursa lider o kadar çok başarılı bir liderlik sergilemiş olur. Personellerinin davranış şekillerinin ne anlama geldiğini bilmeyen bir lider, onları motive etmede başarılı olması beklenemez. Dolayısıyla liderliğin etkinliği liderin, şartlar ne olursa olsun izleyenlerini motive ederek başarılı olmasından geçmektedir (Erener, 2014:154-155).

Bu yapılan tez çalışmasının amacı ise bu zamana kadar yapılmış araştırmalar incelendiğinde literatürde bu konuda çalışmaların yapıldığı görülmektedir fakat ilgili çalışmalarda kurumsal ve kurumsal olmayan ayrımının yer almadığı gözlemlenmiştir. Bu duruma daha kapsamlı bir bakış açısı getirmek için bu çalışma yapılmıştır.



4. GENEL BİLGİLER

4.1. Sağlık Kavramı

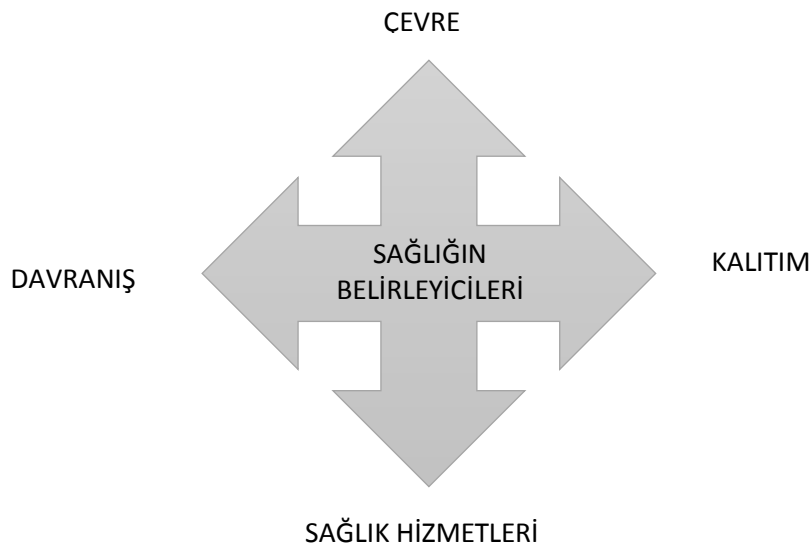
Sağlık sektörü; genel ve birçok durumu içinde barındıran kapsayıcı bir kavramdır. Sağlık sektöründe amaç sağlıklı bir toplum oluşturmak ve sağlık hizmeti elde etmektir. Bu hizmetin içeriğinde her türlü ürünü üretmek, talep etmek ve arz etmek vardır. Bu hizmetlerin sağlandığı kurum, kuruluşlar da sağlığın içindedir. Bunların yanında sağlık hizmetleri sadece kişinin bir hastalığa sahip olamaması ya da bir sakatlık durumunun olmaması hali değil, ruhen, bedenen ve sosyal olarak da bir iyilik hali içerisinde bulunmasını amaçlar. (Özgenç, 2016: 5).

Tanım olarak sağlık kavramı ile ilgili yaygın ve kapsayıcı olan Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yapılmıştır. Dünya Sağlık Örgütü sağlığın temel tanımına sosyal ve psikolojik (ruhsal) boyutları da eklemiştir. Buna göre sağlık, “sadece hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil, aynı zamanda bedenen, ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik hali” olarak tanımlanmaktadır (WHO,2000).

Özetle sağlığımızı sadece biyolojik nedenlerden kaynaklanan olumsuzluklar değil, kişinin yaşadığı çevre ve yaşam standardı göz önünde bulundurularak, çevresel ve sosyal olumsuzluklar da etkiler. (Tıraş, 2013: 125).

4.1.1. Sağlığın Belirleyicileri

Şekil 1: Sağlığın Belirleyicileri



Birey ve toplumun sağlık düzeyini belirleyen evre, davranış, sağlık hizmetleri ve kalıtım belirleyicilerler vardır.

(https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/96518/mod_resource/content/0/4-Sa%C4%9Fl%C4%B1k%20ve%20Davran%C4%B1%C5%9F%201.pdf)

4.1.1.1. evre

İnsan doğada tek başına yaşamamaktadır. İçinde yaşadığı toplumda iletişim kurduğu tüm canlılarla birlikte uyum içinde yaşamalıdır. Bu ruhsal yapısı sağlıklı olan bir bireyin gereğidir. Fakat kişinin ruhsal yapısı sağlıklı değilse hem kendisine hem çevresine rahatsızlık verir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, kişinin sağlık durumu yaşam kalitesini belirler. (Akın, 2014:108).

Sağlık üzerinde etkili olan çevresel etmenleri beş grupta incelemek mümkündür. Bunlar (<http://www.bilgimanya.com>):

- Fiziksel olanlar: Cep telefonları, radyasyon, sanayi tesisleri, atık sular, çöpler, gürültü, iklim vb.
- Kimyasal olanlar: Diş macunları, gıdalarda kullanılan katkı maddeleri, kimyasal detarjanlar, hava kirliliği vb.
- Biyolojik olanlar: Hayvansal ve bitkisel zehirler, bakteriler, mantar vb.
- Psikolojik olanlar: Travmalar, ruhsal sıkıntılar, stres, depresyon vb..
- Sosyal, kültürel ve ekonomik olanalar: Yaşam tarzı, yaşanan alanlar, gelir, çocuk sayısı, beslenme, harcama miktarı vb.

4.1.1.2.Davranış

Bireylerin gerek yaşam tarzları gerekse de hayata bakış açıları o bireylerin geliştirdiği değerleri, tutumları, davranışları ve alışkanlıkları belirlemektedir. Sağlık veya iyi olma üzerinde etkin rol oynayan birçok etmen vardır. Alkol, sigara, bilinçsiz yeme alışkanlıkları, yetersiz hijyen, geciktirilen sağlık hizmetler vb. insanların davranışlarını ve alışkanlıklarını etkilediği söylenebilir. (Tengilimoğlu,2015:71).

4.1.1.3. Kalıtım

Sağlığın diğer bir belirleyicisi olan kalıtım, hormonal metabolizma faaliyetlerindeki bozukluklardan oluşmaktadır(Kum, 2017:56). Bireyin kalıtsal özellikleri yani biyolojik ve organik yapısı onun hastalığa karşı olan duyarlılığını

etkileyebileceği gibi, hastalıkların kalıtsal olarak geçmesine yol açabilir. Bu kalıtım insanların ileri yaşlardan çeşitli hastalıklara yakalanma riskini artırır. (Sezgi,2018:7).

4.1.1.4. Sağlık Bakım Hizmetleri

Sağlık bakım hizmetleri de sağlık üzerinde en az etkisi olan diğer bir sağlık belirleyicisidir. Kapsam alanı çeşitli kurumlar tarafından sağlanan toplum sağlığı hizmetleridir. Örnek olarak kirlilik sebebiyle oluşan çevre problemlerini en aza indirmek, barınma ve iş güvenliği koşullarının iyileştirilmesi için verilen hizmetler verilebilir. (Tengilimoğlu, 2015:72).

4.1.2. Sağlık Hizmetleri

Sağlık hizmeti kavramı önceleri hastalıkların tedavisi şeklinde tanımlanırken teknolojinin gelişmesi ve insanların artan bilgi birikimiyle artık hastalık hali oluşmadan hastalıklarla mücadele etmek anlamına dönüşmüştür. Böylelikle hastalığın tedavisi ne kadar önemliyse sağlığı korumak ve tam iyilik halinin devamını sağlamak da bir o kadar önemlidir. (Erdoğan,2015:63).

Sağlık hizmetleri Dünya Sağlık Örgütü'ne göre, “Belirli sağlık kuruluşlarında değişik tip sağlık personelinden yararlanarak toplumun gereksinim ve isteklerine göre değişen amaçları gerçekleştirmek ve böylece kişilerin ve toplumun sağlık bakımını her türlü koruyucu ve tedavi edici etkinliklerle sağlamak üzere ülke çapında örgütlenmiş kalıcı bir sistem” olarak tanımlanmıştır.

Toplumsal bir sorumluluk olan sağlık hizmetlerinin iyi ve gelişmiş bir şekilde sunulması sağlıklı bir bireyin kendine olduğu kadar toplumunun gelişmesine ve kalkınmasına da yardımcı olacağı gerçeği hiçbir zaman gözardı edilmemelidir.

4.1.3. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri

Sağlık hizmetleri amaç olarak kaliteli, etkili, verimli, ekonomik, herkesin kolay ulaşabildiği standartlarda; insanı üstün tutan ve hasta haklarına önem veren bir hizmet sağlamayı hedefler. (Mete,2001:12).

Sağlık hizmetlerinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tengilimoğlu, 2015:73).

- Arzının pahalılığı,
- Raslantısal bir tüketiminin olması,

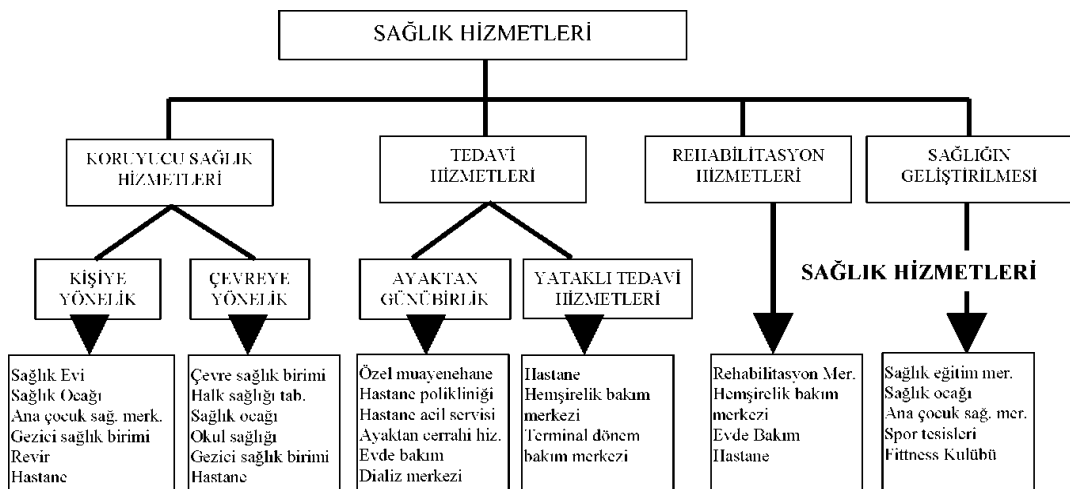
- İkamisinin olmaması,
- Ertelenemez olması,
- Boyut ve kapsamlarının hekimler tarafından belirlenmesi,
- Tüketici davranışlarının rasyonel olmamaları,
- Sağlanan kalite ve doyumun önceden belirlenmesinin oldukça zor olması,
- Bir bölümünün toplumsal nitelik ve kamu malı özelliğini taşıması,
- Çıktısının paraya çevrilemez olması,

Sağlık hizmetlerinin sunulması pahalıdır. Bunun sebebi teknolojinin yoğun bir şekilde kullanılması ve sadece insan etmenine dayanmasıdır. Talep esnekliğinin katılığından dolayı sağlık çalışanları (hekimler, hemşireler vs.) tarafından sunulan sağlık hizmetleri hangi durumda olunursa olunsun sunulmak zorundadır. Örneğin tüm toplumu ilgilendiren salgın hastalılarda dahi sağlık hizmeti talebi yerine getirilir. Sağlık hizmetleri ikame edilemez ve ihtiyaç dahilinde tüm topluma açık ve eşit hizmet sunulmalıdır. (Uysal&Keklik&Erdem&Çelik, 2012:48).

4.1.4. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Birbirini tamamlayan halkalar bütünü olarak tanımlanabilecek olan sağlık hizmetlerinde, halkalarda meydana gelebilecek bir aksaklık ya da kopma verilen hizmeti tümünden etkiler. Bu sebeple, halkalar bütünü oluşturarak her bir halkanın temsil ettiği hizmetin tam ve doğru şekilde sunulması gerektiği unutulmamalı ve koordineli çalışarak aksamalar en aza indirilmelidir. (Sözen&Alkan,2009:28).

Şekil 2: Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması



(Kaynak: Kavuncubaşı, 2012: 34.)

Sağlık hizmetleri;

- Koruyucu Sağlık Hizmetleri,
- Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri,
- Rehabilitasyon Edici Sağlık Hizmetleri
- Sağlığın Geliştirilmesi şeklinde sıralanabilmektedir.

Hastalık ortaya çıkmadan önce hastalığa karşı alınan önlemler bütününe ‘Koruyucu Sağlık Hizmetleri’ denir. (Hayran,1998:17). Koruyucu sağlık hizmetleri çevreye yönelik ve kişiye yönelik koruyucu hizmetler olarak iki açıdan değerlendirilebilir. Çevreye yönelik olanlar; halk sağlığı birimleri, aile sağlığı merkezleri, okul sağlığı birimleri, çevre sağlık birimleri olarak sıralanabilirken kişiye yönelik olanlar; aile sağlığı merkezleri, ana çocuk sağlığı merkezleri, gezici sağlık birimleri, sağlık evleri olarak sıralanabilir.

Koruyucu sağlık hizmetlerinin bir üst basamağında tedavi edici sağlık hizmetleri bulunur. “Tedavi edici sağlık hizmetleri, hekimlerin sorumluluğunda oluşan ve hekimlerin dışındaki tüm sağlık profesyonellerinin de desteği ile şekillenen bir hizmet türüdür.” (Kısa,2002:31). Tedavi hizmetleri 2 şekilde gerçekleşir. Bunlardan biri ayakta tedavi hizmetleridir ki bunlar özel muayenehanelerde, hastane polikliniklerinde ve hastane acil hizmetlerinde sunulur. Diğerisi ise yataklı tedavi hizmetleridir ve bunlar da hastanelerde, hemşirelik bakım merkezlerinde, terminal dönem bakım merkezlerinde sunulmaktadır.

Bir diğer sağlık hizmeti çeşidi de rehabilitasyon hizmetleridir. Rehabilitasyon hizmeti rehabilitasyon merkezlerinde, hemşirelik bakım merkezlerinde, evde bakım hizmeti sunan merkezlerde ve hastanelerin ilgili bölümlerinde sunulur.

Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri de değinilmesi gereken bir diğer sınıftır ve ilgilendiği konu bireyin kendi sağlığına dikkat etmekle sorumlu olduğudur. (Kavuncubaşı&Kısa,2002:68).

4.1.5. Sağlık Hizmetlerinin İşlevleri

Genel olarak sağlık hizmetlerinin dört temel işlevi bulunmaktadır .

Şekil 3: Sağlık Hizmetlerinin İşlevleri



4.1.5.1. Tedavi Hizmetleri

Sağlık hizmetlerinin eskiden beri süregelen ve temel işlevi olarak görülen tedavi hizmetleri (Tengilimoğlu, 2015:191) ; sağlık profesyonelleri tarafından, hastanenin mevcut imkan ve olanaklarıyla, sağlığı bozulan bireylerin tekrar eski sağlığına kavuşmaları için gerçekleştirilen hizmetlerdir. (Ateş,2013:11).

4.1.5.2. Koruyucu ve Geliştirici Sağlık Hizmetleri

Sağlık hizmetleri, bu hizmetten yararlanmak için gelen kişilerin tedavisinin yapılmasının yanında, koruyucu sağlık hizmetlerini de bu kişilere sağlamaktadırlar. Koruyucu sağlık hizmetleri hastalıkların önlenmesi ve iyileştirilmesi ile ilgilidir. Bunun yanında hastaneler birçok zararlı alışkanlıkların bırakılması adına da hizmetler vermektedir. Uyuşturucu, sigara, alkol vb. gibi. Hastaneler sigara bırakma, dengeli beslenme, gebe ve bebek bakımı programları gibi toplumu hastalıklardan koruyan ve toplumun sağlık statüsünü yükselten programlar düzenlemektedirler. Bunların yanında hastaneler asıl görevi koruyucu sağlık hizmeti vermek olan sağlık evi, aile sağlığı merkezleri vb. sağlık kurumlarını da destekler. Bu kurumlar hastanelerin imkanlarından yararlanır. (Kavuncubaşı & Kısa, 2002:69).

4.1.5.3. Eğitim

Birer eğitim kurumu olarak da ifade edilen sağlık hizmetlerinde birçok eğitim hizmeti de verilir; (Kertiş,005:9)

- Öğrenciler eğitilebilir,
- Hastane personelleri eğitilebilir,
- Hasta ve hasta yakınları eğitilebilir,
- Sağlıkla ilgili konularda kamuoyu eğitilebilir.

4.1.5.4. Araştırma

Araştırma da sağlık hizmetlerindendir. Sağlık sektörü tıp bilimleri alanında araştırmaların yapıldığı merkezlerdendir ve bu araştırmalara ekonomik olarak katkı sağlamaktadır. Örneğin tedavisi bulunmamış kanser, aids vb. hastalıklarda, ortaya yeni çıkan hastalıklarda tedavi yöntemlerini belirlemek ya da uygulanan tedavileri geliştirerek daha yeni ve etkili yöntemler geliştirmek tıbbi araştırmaların amaçları arasında sayılabilir. (Kavuncubaşı & Kısa, 2002:70).

4.2. Hastaneler

Hastaneler sağlık hizmeti üreten ve bu hizmeti kesintisiz sunan kurumlardır (Şahin,2010:25). Sağlık hizmetleri; hastane, klinik, bakımevleri, sağlık laboratuvarları, özel doktorlar ve eczaneler tarafında sağlanır. (Tengilimoğlu, 2015:74).

4.2.1. Hastanelerin Tanımı

Hastaneler hasta ve yaralıları fiziksel, ruhsal ve toplumsal yönlerden gerektiğinde yatarak, gerektiğinde ayakta tedavi eden, paralı ya da parasız olarak hizmet sunan örgüt olarak tanımlanabilir. (Şahin,1999:4).

Dünya Sağlık Örgütü hastaneleri, “Müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri, yataklı kuruluşlar” olarak tanımlarken, ülkemizde Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’nde ise hastaneler, “Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edilenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri; aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” şeklinde tanımlanmıştır (www.saglik.gov.tr).

4.2.2. Hastanelerin Özellikleri

- 1) Hastaneler, sağlık hizmeti üreten ve sunan yerlerdir. Bu hizmet sunulurken yoğunlukla karmaşık bir hal alır. Bu karmaşıklığın sebebi ise dış çevrenin ve hizmet çeşitliliğinin karmaşık olması ile ilgilidir.
- 2) Hastaneler ürettikleri ürün nedeniyle hizmet sektörü kapsamındadır.
- 3) Hastanelerde uzmanlaşma ve iş bölümü bir hayli fazla görülür. Bunun sebebi ise sağlık sektörü başta olmak üzere ekonomi,gıda ve diğer sektörlerle iç içe olmasındandır.
- 4) Hastaneler kesintisiz hizmet sunarlar ve ürettikleri iş acil nitelikte olup, ertelenemezler.
- 5) Sağlık kurumları, her ne kadar büyük yatırımlar gerektiren işletmeler olsalar da temelde emeğe dayanan organizasyonlardır.

5. LİDERLİK

5.1.Liderlik Ve Liderlik Yaklaşımları

5.1.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar doğası gereği toplu halde yaşayan ve hiyerarşik olarak bağlılığa gereksinim duyan varlıklardır. Bu doğrultuda kendilerini yönetmek ve amaçlarına ulaşmak için lider seçerler. (Eren,1996:387). İnsanlar yaşadıkları her dönemde bu davranışları göstermiştir. Bu nedenle kavram olarak liderliğin insanlık tarihi kadar eski olduğunu söyleyebiliriz.

Lider kelimesi ;

- 1755 yılında yayınlanan bir sözlükte “önde giden kimse”,
- 1828 yılında hazırlanan bir sözlükte “lider olacak kimsenin özellikleri”,
- 1976 yılında Oxford İngilizce sözlüğünde “insanlara liderlik edilmesi ve etkileme sanatı” şeklinde tanımlanmıştır.
- Lider sözcüğü, Türkçede “önder” karşılığında da kullanılmaktadır”. (Önen & Kanayran,2015:45).

Erçetin (2000) ve Sökmen (2010) ise, liderlik konusunda yapılan tanımları kronolojik olarak Tablo 1’deki gibi sıralamışlardır.

Tablo 1: Kronolojik Liderlik Tanımları

1902 “Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir “(C.H. Cooley).
1911 “Tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya çıkarmaktır” (F. W. Blackmar).
1921 “En az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir” (E. L. Munson).
1930 “İnsanları ikna ederek onlara istediğini yaptırabilme sanatıdır” (C. M. Bundel).
1950 “Amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir” (R. M. Stogdill).
1964 “Örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır” (J. Lipham).

1968 “Yetki kullanarak kararlar alabilmektir.” (R. Dubin).
1974 “Hedef belirleme ve başarı yönünde grubun faaliyetini etkileme sürecidir” (Stodgill).
1978 “Grup örgüt veya toplum olarak, belirli ortak amaçlara ulaşmayı hedeflemiş karşılıklı etkileme sürecidir” (Hollander).
1978 “Bir hedef veya faaliyet yönünde kişi ve grupların gönüllü işbirliği sağlama sürecidir” (O’Donovan).
1984 “Belirli ortamlarda izleyenleri belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışlarıdır” (Davis).
1986 “Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır” (R.R. Krausz).
1990 “Sezgisel ve analitik düşüncüyü tam olarak kullanarak yaratıcı olmaktır” (C. Norris).
1991 “Bir amaç etrafında toplanmış grup üyelerinin çabalarını yönetmek ve koordine etmek için düzeltici olmayan davranışlardır” (Erdoğan).
1993 “Karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir” (Kovalski).
1993 “Belirli bir durum, an ve koşul altında; bir grup üzerindeki, insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan bir etkileme sürecidir” (Werner).
1994 “Farklı durumlardaki davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir” (Heifetz).
1999 “Amaçlara ulaşabilmek için başkalarını motive ederek onların davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır” (Şimşek).
2000 “Organizasyonun amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koymaktır” (Hollsaple).
2000 “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçiren yetenek ve bilgilerinin toplamıdır” (Eren).

Lider tanım olarak, çalışanları belirli hedeflere doğru harekete geçiren, insanları peşinden götürebilen, istediği şeyi işbirliği ile yaptırabilen kişidir. Yani aslında insana

dayanır. Bunun yanında insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda etkiler. Liderlik, insanlar arasında karşılıklı etkileşimdir. (Kamer,2008:15).

Lider, ortak amaçlara sahip grupların bu amaçlara ulaşabilmeleri için onları motive eden, onlara yardımcı olan; bu ortak amaçları belirlemek için ve geliştirmek için grup üyelerini teşvik eden kişidir.

(Seyfikli,2007:8-9).

Liderlik, kişileri etkileme gücünü kullanarak, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için onların gönüllü olarak katılımlarını sağlama sürecidir. (Tağraf&Çalman:136-137). Böylelikle lider astları ile iyi bir iletişim sahip olmuş olur ve kendini benimsetmesi sağlanmış olur.

Lider, hedeflerini gerçekçi seçer. Çünkü gerçekçi olmayan hedeflerin tutarlı olmadığını bilir. Aynı zamanda lider örgütü birlik içinde tutar, fikir ayrılıklarını ve çatışmalarını önlemeye çalışır. Lider karakteriyle astlarını etkiler. Bu nedenle olumlu ve olumsuz tüm karakter özelliklerini bilir ve buna göre hareket eder. (Seyfikli,2007:10).

5.1.2. Liderliğin İşletmeler İçin Önemi

İşletmeler için çalışanlar çok önemlidir. Çünkü amaçlarını gerçekleştirmedeki en büyük araç çalışanlardır. Bu sebeple işletmede liderden çalışanları güçlü bir biçimde etkileyebilmesi beklenir. Bunun yanında yoğun rekabetin olduğu ve teknolojinin sürekli kendini yenilediği günümüzde bunlara ayak uydurabilecek cesaretle çalışanların işletme için önemi büyüktür.

İç ve dış çevre koşulları sürekli değişir. Bu değişime işletmenin ayak uydurmasını sağlayan kişi ise liderdir. Bu liderde güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerdir. İşletmelerin gerçekleştirdiği faaliyetler, elde ettikleri başarılar ve bu başarıların devamlılığının sağlanmasında da liderin önemi büyüktür. Çünkü lider, insan faktörünü çok verimli ve etkin bir biçimde yönlendirdiği için işletme hedeflerine kolayca ulaşabilir. Ayrıca lider bireylerin gelişimini ve kişilerarası sosyal adaleti sağlar. (Sayılı & Tüfekçi, 2008:194).

İşletmelerde liderin görevleri arasında örgütün rasyonel yönetimi, karar süreçleri, organizasyonun çevre ile olan iletişimi ve kalitesi ve grup çalışmalarının etkin bir biçimde yönetilmesi de yer alır. (Doğan & Kılıç, 2009:88).

Lider, öncelikle işletmeler için değerlendirmeler ve analizler yaparak organizasyonun hedefi doğrultusunda çalışanları motive eder. Çalışanlar ile işletmeyi ortak bir paydada birleştirir. Ve böylelikle işletmenin yol haritasını oluşturur. (Sayılı & Tüfekçi, 2008:193).

5.1.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili gerek kavramsal gerekse de uygulamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda üç yaklaşım türü belirlenmiştir. Bunlardan ilki “Özellikler Yaklaşımı” dır. Bu yaklaşım liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiğini savunur. Daha sonra yapılan çalışmalarla sadece kişisel özelliklerin değil liderlerin yönetimleri sırasındaki davranışlarının da etkili olduğu gözlemlenerek “Davranışsal Yaklaşım” ortaya çıkmıştır. Son olarak da aslında bu iki durumun yeterli olmadığı anlaşılarak liderlerin davranışlarında durumların da etkili olduğu belirtilmiştir. Böylelikle son yaklaşım türü olan “Durumsallık Yaklaşımı” ortaya çıkmıştır.

5.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı:

Liderin fiziksel, sosyal ve kişisel özellikleri onun liderlik anlayışının temelini oluşturur. “Özellikler Yaklaşımı”, liderlikle ilgili geliştirilen ilk teori olarak kabul edilir. Bu yaklaşıma göre liderlik doğuştan gelir. Liderin sahip olması gerek özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Üstün fiziksel özellikler
- Bilgi birikimi ve bunu kullanacak zeka ve yeteneğinin olması
- Yaratıcı olması ve dürüst olması
- Sorumluluk bilincinde olması
- Katılımcı ve sosyal biri olması

5.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım:

Bu yaklaşımda kişilerin başarılı olmalarını sağlayan temel etken sergilemiş oldukları liderlik davranışlarıdır. Liderin astlarıyla olan her türlü iletişimi bu yaklaşıma dahildir ve liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdendir.

5.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı:

Bu yaklaşıma göre, tek bir liderlik türü yoktur. Liderin davranışları ve astları ile olan iletişimi birbirine bağlıdır. Bu sebeple şartlar değiştikçe bu şartlara uygun liderlik türü gerekir. Bazen sadece görev odaklı liderlik anlayışı benimsenirken bazen de ilişki ağırlıklı liderlik anlayışı benimsenebilir. Fakat durumlara göre değişiklik göstermesi veya temelde benimsediği özellik farklı bile olsa hepsi liderlerin sahip olması gereken özelliklerin neler olması gerektiği konusunda birleşmişlerdir (Önen & Kanayran,2015:48-49).

Tablo 2: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

TEORİ	TARİH	ANA DÜŞÜNCE	LİDERLİK TARZLARI
Kişisel Özellikler	1030-1940'lar	Liderler üstün özellikte doğarlar	Tanımlı değil
Davranışsal	1940-1960'lar	Liderlik özellikleri kazanılabilir	Serbest bırakıcı Demokratik Otokratik Bürokratik Başarı odaklı Direktif
Durumsal	1960'lar	Farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının geçerliliği bulunmaktadır	Destekleyici Katılımcı

Vizyoner veya Karizmatik	1980-1990'lar	Liderlik tarzları sürecin durumuna ve ilişkilere göre tanımlanır	İşlemsel Dönüşümsel Serbest bırakıcı
Duygusal	1990'ların sonları	Liderlerin duygusal zekası, astların performansını daha çok etkileyebilir	Vizyoner Koçluk Yakınlık Demokratik
Tam Kapsamlı Liderlik Modeli	2000'ler	Lider olarak kişisel özellikleri, nitelikleri ve becerileri içeren tüm kuramların karışımıdır	Merak uyandıran Kapsamlı Hedef odaklı

Kaynak:Jiang, 2014:52

Tablo 2'de, liderlik tarzları ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalar tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan liderlik tarzları ve özellikleri ile gösterilmiştir.

5.2. Liderlik Davranış Biçimleri

Liderlik davranışları hangi kademedede olursa olsun yöneticiler açısından önemlidir ve her zaman değerlendirilmesi gereken bir kriterdir. Çünkü bu davranışlar örgütlerin performansını etkiler. (Özdemir,2016:5-6). Bu kurumsal başarıyı getiren en önemli etkenlerden biri de liderin seçtiği liderlik tarzıdır. (Çelik & Sünbül,2008:51).

5.2.1. Otokratik Liderler

Yönetici kadrosu dışındaki çalışanların görüşlerinin önemsenmediği, iş ile ilgili kararlarda çalışanların önemsenmediği yönetim biçimidir.

Bu yönetim biçiminde iş görenlerin organizasyonun amaçlarını belirlemede veya politikaların belirlenmesinde hiçbir yetkisi yoktur. İş görenler sadece kendilerine verilen görevleri aynen yapmakla mükelleftirler. Yönetim rolü sadece lidere aittir ve kararlar tek bir noktadan verilir. (Eren,2001:362). Liderler güçlü ve zeki olmalıdır ki kendilerine bağlılık ve saygınlık oluşturarak başarıya ulaşabilsin. (Şafaklı, 2005: 134).

Merkezci bir davranış anlayışı sergileyen bu lider stilinde tek yönlü yukardan aşağıya doğru olan bir karar ve bilgi akışı vardır. Ayrıca, bu tip liderlik tipinde eğitimsiz, başıboş ve motivasyonsuz çalışanları, baskı ve korku kanalıyla kısa sürede etkili bir sonuç alabilir. Fakat uzun süreçte çalışanlarda grup içi çatışmaya, örgütte olan bağlılığın azalmasına, motivasyon düşüklüğüne, huzursuzluğa ve verimsizliğe neden olabilmektedir (Çoroğlu,2003:27).

Sonuç olarak bu liderlik yaklaşımın iyi yönleri; kısa bir sürede karar verilebilmesidir. Ayrıca, otokratik grup üyelerinin yeterince bilgiye sahip olmadığı durumlarda karar mekanizmasının tek kişide olması oldukça yararlı olur.

Bunların yanında çalışanların duygularının dikkate alınmaması, çalışanları tatminsizlik veya çalıştıkları yere olan aidiyet duygularını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca lider astları ile olan iletişimi sadece kendi sağladığından yani onların kendi

Katılımcı liderlik tarzında lider, örgütün planlama gerektiren işlerinde veya karar aşamalarında grup üyelerinin düşüncelerine önem verir, onları dinler ve saygı duyar. Oluşturduğu çalışma ortamında çalışanlar liderlerini bir kontrol mekanizması gibi görmez sanki bir grup üyesi gibi görür. Bu nedenle çalışanlar özgürce kendi hedeflerini belirler ve bu hedefleri başarmak için istekle çalışır. (Özdemir,2016:5-6).

Çift yönlü bir iletişim söz konusudur. İletişim hem yukarıdan aşağı, hem aşağıdan yukarı hem de aynı seviyedekiler arasındadır. Çift taraflı güven söz konusudur. Sorumluluklar ve riskler paylaşılmıştır. Grup üyelerinin birbirleri ve liderleri ile iletişimi, işbirliği ve uyumu tamdır. Lider önerilere, yeniliklere açıktır. İzleyicilerini cesaretlendirir. İşlerin yürümesi adına sıkı kontroller yapmak yerine onları motive edici geri bildirimlerde bulunur(Adalan,2016:32).

Lider bir sorunla karşılaştığında astlarının fikirlerini de alarak onlarla en doğru sonuçlara ulaşmaya çalışır. Onları da sürece dahil ettiğinden oy birliği ile sonuca ulaşılır. (Özdemir,2016:5-6).

Sonuç olarak bakıldığında çalışanlar ile yönetici sürekli etkileşim halinde olduğundan ve olumsuzluklar beraber çözülmeye çalışıldığından bu tip liderlik yardımlaşmaya teşvik eder. Çalışanların motivasyonun yükselmesini sağlar.(Şafaklı,2005:134-135).

Demokratik liderlik stilinin olumsuz yönlerini ise Buluç: “Demokratik liderlik stilinin sakıncaları ise, karar sürecine çok fazla kişinin katılması nedeniyle karar sürecinin uzaması ve sistemin yavaş işlemesidir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik türü kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınamamaktadır.” şeklinde açıklamaktadır.

Dolayısıyla işletmenin acil karar almasını gerektiren durumlarda her zaman bir b planının olması süreci hızlandırma açısından yararlı olacaktır. Örneğin karar sürecinde çok kişiyle değil de karar verilmesi gereken durum ile ilgili kişilerle oluşturulan bir grup ve bu grubun aldığı karar, daha hızlı sonuç alınmasını sağlayacaktır (Buluç,1998:8).

5.2.2. Tam Serbestlik Sağlayan Liderler

Burada liderler, yönetim yetkisine az başvuran, çalışanları kendileriyle başbaşa bırakan ve çalışanların kendilerine verilen misyon doğrultusunda amaç, plan ve politikalarını belirlemelerine fırsat tanıyan bir davranış biçimi sergilerler. Yani çalışanlarına tam bir özgürlük sağlayan liderler yönetim yetkisini kullanmayıp, bu hakkı tamamıyla onlara devreder. Alınan kararlarda liderin hiç katkısı yoktur. Çalışanların iş konusu ve arkadaş seçiminde izleyecekleri yol ve tutumu kendileri belirledikleri için kendi kendilerine motive olmaktadırlar (Erener,2014:24). Lider sadece kendine fikri sorulduğunda olaya dahil olur, fikrini söyler. Fakat bu fikir gurup üyelerinin hoşuna gitmezse de faaliyetlerini etkilemek zorunda değildir. (Şafaklı, 2005: 136).

Bunların yanında bu yönetim tarzı konusunda üstün bilgiye sahip olan, uzman olan astların yeni düşünceler üretebilmesi için uygun bir tarzken sorumluluk sahibi olmayan ve konu ile ilgili tam bilgiye sahip olmayan çalışanlar için uygun olmayan bir liderlik anlayışıdır. (Doğan,1998:254).

Sonuç olarak bakıldığında her çalışan kendi yaratıcılığını kullandığından ve karar gerektiren durumlarda kendi fikirlerini özgürce gerçekleştirebildiğinden birçok farklı fikir ortaya çıkabilir. Bundan dolayı bu liderlik tipi kriz dönemlerinde örgütü olumsuz etkileyebilir. (Çetin&Beceren, 2007: 121). Ayrıca, profesyonel kişilerin çalıştığı kurumlarda, bilim adamların araştırmalarında ve işletmelerin AR-GE birimlerinde bu

liderlik tarzı uygulanılabilir. Bu tip liderlik ortamında çalışanların sorumluluk bilincine sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişiler olması durumunda yararlı sonuçlar sağlamaktadır (Erener,2014:25).

5.2.3. Bilgilendirici Liderlik

Bu tip liderlik davranışı benimseyen liderler, sorunu tanımlamakta ve nihai kararı alma sorumluluğunu üstlenmektedirler. Alınan kararları çalışanlarına sadece bildirmekten kaynaklanacak olası herhangi bir dirençle karşılaşacaklarını bildiklerinden dolayı ikna yeteneklerini bu direnci en aza indirmek için kullanırlar. Bu tarz liderler, genellikle görev odaklı liderler olarak bilinir. Lider aldığı kararları çalışanlarını ikna etmesi yöntemiyle kontrol altına alır ve görevlerini tanımlar. Bundan sonrada sık sık kontrol ederek işleri takip eder. Liderlerin aldıkları kararları çalışanların bu kararlara saygı göstermesi için ikna etme esasına dayalıdır. Çalışanların görüşlerini, önerilerini ve bilgi akışını Çetin ve Beceren şöyle tarif etmektedirler: “Kararları grup üyeleri ile birlikte almaz ancak çalışanların görüş ve önerileri ışığında karara varır. Katılım ve ödül sistemini uygulayan bilgilendirici lider, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışına açıktır.” (Çetin&Beceren, 2007: 122). Her ne kadar bilgi akışı çift taraflı olsa da liderin demokratik davrandığı söylenemez.

5.3. Liderlerin Güç Temelleri

5.3.1. Yasal Güç

Lider hiyerarşik yapı içerisinde hangi basamaktaysa bu konumun ona kazandırdığı güç yasal güçtür. (Can&Akgün&Kavuncubaşı,1998:319). Bu güç astları üst basamaktan verilen görevleri yapmaya iter. Otorite kelimesi aslında yasal gücü tanımlayan doğru bir kelimedir. Yani astlar yöneticilerinin otoritesini kabul ederek onlardan gelen istekleri kabul edeceklerini belirtmiş olurlar. Bu istekleri yapmaya kendilerini mecbur hissederler. Fakat astlar bu işi yapmazlarsa yöneticileri onları cezalandırabilir. (Dindar,2001:61).

5.3.2. Ödül Gücü

Bu güç temelde liderlerin çalışanlardan istedikleri davranışları sergilemeleri için ödüllendirme yolunu seçmelerine dayanır. “Çalışanların, yöneticilerin isteklerine ödül alma, takdir edilme, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymasını ifade eder.

Böylece ödül gücü, istenilen işin, istenilen nitelik ve şartlarda, istenilen kalitede yapılmış olduğunu kabul etme ve bunun sonucu olarak da işi yapanı memnun edecek kaynakları kullanma yeteneği ile ilgilidir”.

Liderdeki ödüllendirme gücünün ne kadar etkili olduğu, bu ödülleri astların olumlu algılamasıyla ve ödüllerin ne kadar çok olduğu ile ilgilidir. Çünkü ödüller çalışan motivasyonuna önemli bir katkıda bulunur ve çalışanlarda ödülün önemi neyse yöneticilerine de buna paralel bir bağlılık gösterir. (Şimşek&Fidan,2005:46). Liderin çalışanlara gösterdiği güler yüz ödül olarak kabul edilebilmektedir. Lider çalışanların gönlünü alabilmelidir. Her ödül çalışanlarda aynı etkiyi yapmaz. Çalışanların ödüllere verdiği değer değişken olduğu için liderler ödül gücünü buna göre değerlendirmelidir (Eren,2003:575).

5.3.3. Zorlayıcı Güç

Liderin çalışanında korku yaratmasını sağlayan güç zorlayıcı güçtür. Lider fiziksel bir güç kullanmadan çalışanlarına çeşitli yaptırımlar gerçekleştirebilir. Ödül gücünün karşıtıdır. Yönetici bu gücü çalışanında ne kadar ceza olarak görürse etkisi o kadar artabilir fakat ceza çalışanı işten soğutabilir. İşini kaybetme duygusunu çalışanda tetikleyebilir. (Sağlam,2014:11).

5.3.4. Uzmanlık Gücü

Tecrübe, bilgi ve beceri ile ilgili olan bu güç de çalışanlar liderini ne kadar tecrübeli ve bilgili olarak görürse liderin çalışanlar üzerindeki etkisi o kadar fazla olur. (Koçel,2003:451). Tecrübe sayesinde yöneticiler bir bilgi birikimine sahip olur. Bu bilgiyle de çalışanlarını tatmin eden lider çalışanlarının gözünde belirli bir gücü sahip olur.

Uzmanlık gücünü birey kendisini sürekli geliştirerek elde edebilir. Yani böylelikle sürekli bilgi birikimini arttırır. Bu nedenle bu güce bilgi gücü de denilebilir. (Kansu,2016:29). Bilgi öğrenmeyle elde edilen bir güçtür. Bu nedenle yöneticilerini bilgi yönünden üstün göre astlar onların isteklerini her zaman yaparlar. Fakat astlar yöneticilerinden daha fazla bilgiye sahipse onların isteklerini gerçekleştirmezler. Bu nedenle yöneticilerin kendilerini sürekli geliştirmesi gerekmektedir.

5.3.5. Karizmatik Güç

Liderin doğasında olan bir liderlik vasfıdır. Liderin sahip olduğu gücün ona bağlı olan kişilere ilham vermesi, onları etkilemesi, onların isteklerine karşılık vermesi temeline dayanır. Bu güç kişiler arasındaki empatinin oranı kadar etkilidir.. (Kansu,2016:30).

5.4. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yöneticilik ve liderlik kavramları kadar birbirlerine benzer olurlarsa olsunlar farklı anlamlar taşır. Amaçları gerçekleştirmek için insanları etki altına alan kişiler liderlerken, (Serinkan,2008:150-151) bu amaçları gerçekleştirirken insanların bir uyum içinde çalışmasını sağlayan kişi yöneticilerdir. (Eren,1993:397) Keith Davis yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı; “Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak, tamamı değildir. Liderlik, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için ikna etme yeteneğidir .” şeklinde ifade etmiştir. (Akat&Budak&Budak,2002:283). Liderlik kavramında liderler sezgisel güçlerini üst düzeyde tutarak astları ile doğru iletişimi kurup yüksek verimlilik ve iyi bir çalışma ortamı sağlamaya çalışırken; yöneticilik kavramı ise önceden belirlenen kurallar çerçevesinde örgütün amaçlarına uygun olarak işletme fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi çabasıdır. Lider çalışanların çalışma yolunu belirler. Yönetici ise bu sınırlar çerçevesinde çalışır.

Hepimizin kafasında beliren idareciler yöneticilerdir. İşin işleyişini yönetirler. Liderler ise içinde bulunduğu organizasyon ile pozitif bir enerji kurarak onu ileriye taşımayı hedefler. (Maccoby,2000:57).

Tablo 3: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
✓ Yönetir, idarecidir	✓ Yenilikçidir
✓ Bir kopyadır	✓ Bir orjinaldir
✓ Var olanı sürdürür	✓ Geliştirir
✓ Var olanı, gerçeği kabul eder	✓ Sorgular
✓ Sistemler ve yapı üzerine odaklanır	✓ İnsanlar üzerine odaklanır

✓ Kontrole bağılı kalır	✓ Güven ilham eder
✓ Kısa dönemli bakış açısına sahiptir	✓ Uzun dönemli bakış açısına sahiptir
✓ Nasıl ve ne zaman diye sorar	✓ Ne ve niçin diye sorar
✓ Karla ilgilenir	✓ Gözü ufuktadır
✓ Taklit eder	✓ Meydana getirir, icat eder
✓ İçinde bulunulan durumu kabul eder	✓ Mevcut durumla mücadele eder
✓ Klasik, iyi bir askerdir	✓ Kendisidir, doğaldır
✓ İşleri doğru yapar	✓ Doğru işleri yapar

(Özdemir,2016:20)

Klasik yöneticiler genelde hep aynı sistem ile organizasyonu yönetir. İşin yapılıp yapılmadığı onlar için önemlidir. Lider ise işin oluşum aşamalarının farkındadır ve çalışanlarında farkındalık yaratmayı hedefler.

Genel duruma bakıldığında yöneticinin sadece yönettiğini, liderin ise yönetirken yenilikler yaptığını söyleyebiliriz. Yöneticinin elindekileri koruma eğiliminde, liderin ise onları geliştirme eğiliminde olduğunu, yöneticilerin çalışanları baskı ve kontrol altında tuttuğunu, liderin ise çalışanlarını geliştirdiğini, yöneticinin kısa vadeli, liderin uzun vadeli düşündüğünü söyleyebiliriz.

5.5. Yöneticiler İçin Gerekli Olan Liderlik Davranışı Ve Becerileri

5.5.1. Alt Kademe Yöneticilik:

Çalışanlarla yakın temasta bulunan yönetici tipidir. Görevi gelen emirleri yerine getirmektir. Çalışanların sorunlarıyla ve işin teknik düzeyiyle ilgilenir. Sadece emirleri yerine getirdiğinden özgür değildir.

5.5.2. Orta Kademe Yöneticilik:

Organizasyonun amaçları doğrultusunda belirli sınırları aşmayarak kendi yetkisini de kullanarak ortak bir amaç yaratmaya çalışır. Bu amaçla yönettiği kişilerin sorunlarıyla da ilgilenir. Fakat bir yandan da kendi üstleri ve diğer bölümlerle iletişim halindedir.

5.5.3. Üst Kademe Yöneticilik :

İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için verilen önemli kararları alan kişilerdir. İşletmenin amaçlarını belirlerler, bu doğrultuda gerçekleştirilen politikaların amaçlara uygunluğunu değerlendirirler. Astları ile çok fazla yakın temasta bulunmazlar. Buna rağmen karizma gücünü sağlayabilirlerse astlarda bir güven kazanmış olurlar. (Akat&Budak&Budak,2002,284).

5.6. Etik Liderlik Davranışı

Çalışanları etik davranmaları konusunda eğiten ve onlara örnek olan liderler etik liderlerdir. Etik liderlerin en fazla önem verdiği konu dürüstlüktür. Dürüst bir etik liderin sözleri ile uygulamaları birbiri ile örtüşmesi gerekir. Eğer böyle olmazsa çalışanlardan olumsuz geri dönüş olabilir. En önemlisi de güven sorunu ortaya çıkar. Bu nedenle etik liderler dürüstlükten ödün vermemelidir. Bunların yanında etik liderlerin sergilediği davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı da son derece önem taşır. Etik liderlerden çalışanların gelişimine önem vermesi, onları güzel tecrübe kazanabilecekleri bölümlere yerleştirmesi beklenir. Bu davranışları sergileyen etik lider de çalışanların kendisine güven duymasını sağlamış olur. (Arslan&Dursun,2008:112,114).

Sağlık sektörü, teknoloji yoğun şekilde kullanılan bir sektör olsa da hizmet sektörü içerisinde yer almaktadır. Bu durum yoğun işgücü kullanılmasını gerektirir. Yani insan faktörü çok önemlidir. Hizmet sektöründe bulunması ve teknolojiyi yoğun olarak kullanması bu sektörde yönetim için tek bir liderlik tipinin yeterli olmadığını bizlere gösterir. Hastaneler buna en iyi örnektir. Hastanelerde de örgütün tepe noktasındaki liderler yöneticilerdir. Bu kişiler örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için ekip çalışmasını ve işbirliğini benimserler. (Karahana,2008:150-151). Hastane yöneticileri, yakın ve uzak geleceği göz önüne alarak, değişim ve gelişmeye açık, çalışanların da kararlara katılımına olanak sağlayan liderlik davranışlarını sergilemelidirler (Kamer,2018:57).

Sağlık hizmetlerindeki gelişim ve değişim de hastane hizmetlerinin sürekli kendini yenilemeye ihtiyaç duymasını gerektirir. Bu duruma ayak uydurmak ve amaçlara ulaşmak sağlık hizmetlerinde sergilenen liderlik davranışları ile çok ilgilidir. (Seyfikli,2007:61-62). Lider organizasyonun başarısını etkiler. Sağlık kurumlarında

kendine güven oluşturmuş, katılımcı bir şekilde otoriteyi kullanan liderlere ihtiyaç büyüktür.

Diğerk sektörlere nazaran sağlık sektöründeki liderlerden daha başarılı olması beklenir. Farklı alanlarda uzmanlığı olması, çalışan motivasyonuna önem vermesi önemli kriterlerdendir. Çünkü sağlık sektöründe söz konusu olan kişi insandır. Lider, sorumlu olduğu kurumun içinde bulunduğu şartları iyi bilmeli, çalışanlarının beklentilerine karşılık vermeli kendine yönelik bir işleyiş oluşturup i denetimini her daim yapmalıdır. (Karahan,2008:160).

Günümüzde sağlık kuruluşlarının aynı zamanda bir işletme olduğunu düşünürsek, iyi bir lider ile yönetilen astların daha iyi ve kaliteli bir hizmet sunmasının yanında , işletmenin başarısının devamlılığının sağlaması ve ayakta durabilmesi için de her zaman tüm bunları yapabilecek bir gte lidere ihtiyaç duyulur. (Uysal&Keklik&Erdem&elik,2002:48).

5.6.1. Sağlık alışanlarının Liderden Beklentileri

Çalışanlar kurumun yapı taşıdır. Lider yönettiği kurumun kalitesinin ve veriminin artması için çalışanlarını çok iyi tanımalı, onları neyin daha çok motive ettiğini bilmelidir.

Çalışanların fikirlerine değer verilmesi, sorunlarının çözülmesi, yöneticisi tarafından önemsenmesi ve tanınması, iş yaşamında olumlu iletişim kurmasını bu da motivasyonunun artmasını sağlar.

Kurumun optimum verimliliği de lidere bağlıdır. Lider kurumda sürekli bir verimlilik ve iş doyumunu yüksek çalışanlar istiyorsa her zaman kontrollü ve planlı olmalıdır. Eğer alışan mutlu değilse o kurum ayakta kalamaz, ya da istenilen performansı hiçbir zaman yakalayamaz. (Gezici;2007:60).

Sürekli değişim ve gelişim içinde olan sağlık sektörünün bu değişim ve gelişime her daim ayak uydurabilmesinin yanında liderin de bu duruma açık olması, çalışanlarını da bu doğrultuda yönlendirip onları bu sisteme adapte etmesi gerekir. (Uysal&Keklik&Erdem&elik,2002:48).

Özellikle de konusu insan olan ve hataların telafisi olmayan bir sektör olan sağlık sektörü için bu duruma adapte olabilmek daha da önemlidir. Liderler çalışanlarını motive ederek, onları destekleyerek süreci yönetmelidirler. (Bahar,2010:15).

Lider bunların yanında hastayı da memnun edebilmelidir. Eğer hasta memnun olamazsa göstereceği tepkiyle ilk karşılaşacak kişi çalışan olacaktır. Buda çalışan motivasyonuna olumsuz yansıyacaktır.

Çalışanda tatminsizlik yaratabilecek diğer konularda sürekli rutin ve monoton bir şekilde gerçekleştirilen iş, çalışma koşullarının kötü olması ve yönetimin adil olmaması şeklinde sıralanabilir. (Şencan, Yeğenoğlu, Aydın,2013:106).

Liderler çalışanlarının sadece maddi, ekonomik, sosyal ihtiyaçlarının değil, manevi ihtiyaçlarını da baz almalıdırlar. Çünkü bunların hepsi bir bütün olduğunda çalışan doyuma ulaşır ve daha kaliteli hizmet sağlar. Çalışan yöneticisini her zaman yanında hissetmek ister. Bu doğrultuda çalışanlar takdir edilmeli, desteklemeli, cesaretlendirilmeli ve daha çok başarıya teşvik edilmelidir.

Bunların yanında çalışanlar her zaman yöneticiye ulaşmayı da ister. (Kansu, 2016: 65).

6. MOTİVASYON

6.1. Motivasyonun Tanımı

Latince ‘Movere’ kelimesinden türeyen motivasyon etki altına almak, teşvik etmek, harekete geçirmek, güdülemek anlamlarına gelir. Motivasyon kelime anlamı olarak güdü, saik veya harekete geçirici olarak tanımlanabilir. (TDK)

İnsan, yaşamının her anında motivasyon kavramı ile karşılaşır. Motivasyon kavramı kişiyi harekete geçirme özelliği sebebiyle kişinin hayatında çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü, kişinin sonuca ulaşabilmesi ve amacını gerçekleştirebilmesi için harekete geçmesi zorunludur. Tersı durum düşünıldüğünde motivasyonu olmayan insan harekete geçemeyecek, dolayısıyla da sonuca ulaşamayacaktır. (Özgenç,2014:5).

Çalışanlar, çalışma çevresinden, yaptığı işten, iş arkadaşlarında, üstlerinden ve iş örgütünden rahatlatıcı ve sakinleştirici bir duygu olan motivasyonu elde etmek için çabalar. Aslında motivasyon kişinin yaptığı işe ve bu işin getirdiğı durumlara karşı olan bir geri bildirim niteliğı taşır. (Büyükyavuz,2015:35).

Kişinin kendi başarısını hissetmesi motivasyonda önemlidir. Bu başarının bir ölçütü de yoktur. Dolayısıyla yönetici, çalışanını motive etmek istiyorsa, çalışanın hedeflerini, gereksinimlerini, sahip olmak istediklerini bilmeli ve bunları sağlayabilecek ortamı sağlamalıdır. (Soyluer,2010:36). Özetle insan davranışlarını etkilemeyi amaçlayan herkesin başvuracağı en güzlü yöntem, motivasyondur. (Keskin,2012).

Diğer bir ifadeyle, çalışanların organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışması ve faydalı olması için gereken koşulların sağlanmasına motivasyon denir.. (Karakaya,2007:55).

6.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyonu sağlanan kişiler ruhsal ve psikolojik yetişkinliğe, hızlı harekete ve zinde bir yapıya sahip olurlar. Fakat motivasyonun elde edilememesi kişiyi, mutsuzluğa, hayal kırıklığına ve umutsuzluğa uğramasına neden olur.

İnsanları motive edebilmek için ihtiyaçlarını bilmek gerekir. Ancak insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı ve yapısının karmaşık olmasından dolayı onları çalışma konusunda teşvik etmek ve motive etmek oldukça zordur. Üstelik insan ihtiyaçları, arzu, inançları ve korkuları harekete geçirerek hareketlerine yön verir. Bu nedenle, kişileri motive ederken kişisel davranışları, ihtiyaç, arzuları ve korkularına göre değiştiği bilinerek hareket edilmelidir. (Gül,2014:7).

Motivasyon sistemiyle bireyler örgütsel idealler doğrultusunda çalışmalarını yaparken bilgi birikimi, tecrübe, yaratıcılık ve enerjisini bunu gerçekleştirmek için kullanır. Bunun sonucu olarak da kişilerde çalışma performansı ile hizmet kalitesinin artması iş doygunluğunun sağlanması ve işi sahiplenmenin olması gereken seviyeye gelmesi sağlanır. (Sayan,2018:181).

Aslına bakılacak olursa işletmeler var olan olanaklarıyla hedeflerine ulaşmak isteyen bir amaçlar bütünüdür. Bu nedenle; işleri planlar, organize eder ve hedeflere nasıl varılacağına ilkeleri saptanır. Çalışanlardan bu hedeflere ulaşmaları istenir. Planlanan ve organize edilen bu çabaların arzu edildiği gibi yapılabilmesi için hedeflerin detaylarının, işletme politikası, iş algoritmasının süreçleri, görev tanımları, personel alımı ve eğitimi gibi düzenlemelerin olması gereklidir. Bu sebeple çalışanların motivasyonu işletme açısından önemlidir. Çünkü işletmenin başarısı, gelişmesi, performansı ve verimliliği çalışanlarına bağlıdır. Çalışanlar mesleki bilgi birikimini, tecrübesini, maharetini, isteğini ve arzusunu işine yansıtmaktadır. Bu nedenle çalışanların kendileri için anlamlı işleri yapmaları değerli hissetmelerine ve motive olmalarına neden olur. Çalışanlar görevlerini böyle algıladığında olumlu şekilde motive olacaklardır.

Motivasyonun önemi üç temel başlık altında toplanabilir; Bunlar:

- Birey Açısından: Çalışanın motivasyonu ile mutluluğu arasında doğru orantı olduğu düşünülebilir. Yüksek motivasyon çalışanın mutluluğunu artırırken, düşük motivasyon çalışanı mutsuzluğa iterek işinden uzaklaşmasına sebep olabileceği düşünülmektedir.
- Örgüt Açısından: Motivasyon kavramı örgütler açısından son derece önemlidir. Yapılan çalışmalarda ulaşılan genel sonuca göre; Motivasyonu yüksek olan ve çalışanlarının isteklerini yerine getiren organizasyonlar

personel bulmakta zorlanmamakta ve çalışanlar işlerinde devamlılık göstermektedir. Motivasyonu yüksek olmayan ve çalışan isteklerini yerine getirmeyen organizasyonlar ise personel bulmakta zorlanır. Çalışanlarının devamsızlıklarının artması sonucunda verimliliğin düştüğü gözlemlenmektedir.

- Yönetici Açısından: Personelin organizasyon amaçları doğrultusunda verimli çalışmasıyla, yöneticilerin başarısı birbirine bağlıdır. Yönetici astlarını takdir ederek çalışanlarını işe karşı teşvik eder ve amirlerine saygısını artırır.

6.3.Motivasyon Süreci

Şekil 4: Motivasyon Süreci



İhtiyaç: Motivasyonun ilk basamağı ihtiyaçtır. Dar anlamda bakacak olursak bedende olması gereken veya sonradan elde edilebilecek bir gereksinimin az olması ya da yokluğu durumuna ihtiyaç denir. İhtiyaçları ikiye ayırabiliriz: Biyojenik İhtiyaçlar ve Sosyojenik İhtiyaçlar. Beslenme, yorgunluk, uykusuzluk gibi fiziksel ihtiyaçlar biyojenik ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir. Sosyalleşme ile öğrenilenler ise sosyojenik ihtiyaçlardır. Bunlar kabul edilme, saygınlık görme vb. sayılabilir.

Dürtü: İtici bir güçtür ve örgütü amaçları doğrultusunda hareket etmeye zorlar. Örgütün harekete geçebilmesi dürtünün ne kadar güçlü olduğuna bağlıdır. İhtiyacın acilliği, büyüklüğü ve ihtiyacı giderecek şeyin elde edilebilir olup olmadığı bu gücün derecesini belirler.

Hedef: Hedefler, dürtülerin uyarılmasını sağlamak amacıyla ihtiyaçları giderirler. Bu sebeple hedefler aynı zamanda pekiştiricidirler. (Özdemir,2016:21-22).

6.4. Motivasyon Türleri

Motivasyonu iki ana başlıkta inceleyebiliriz. Bunlar; yaradılıştan gelen iç motivasyon ve bir başkasının sağladığı dış motivasyondur. (Tuna&Türk,2006:620).

6.4.1. İç Motivasyon

Kişinin içinden gelen seni dinlemesine denir. İç motivasyon, kişinin kendinden kaynaklanan ihtiyaçlar, beklentiler, inançlar, zevkler, hedeflerdir. İç motivasyon, değerleri, hedefleri, istekleri içeren aslında içten gelen motivasyondur. Kişiyi asıl harekete geçirecek olan da budur. İç motivasyon, insanın yaptığı şeyin sırf kendi istediği için yaptığını ve bunun için öncelikle kendi kendisini motive etmesi gerektiğini bilmesidir. Buna göre insan öğrenmek veya yapmak istediği her şeyi, başkalarının gereksinimleri veya istekleri için değil kendi isteği için ve ihtiyaçları doğrultusunda yapar.

İç motivasyon, örgüt yöneticileri tarafından da kullanılır. Bu kullanımı sağlayan belli özelliklere sahip etmenler vardır. Bu etmenlerle, kişinin kendi ihtiyaç ve beklentileri dışarıdan etkilemeyle harekete geçirilebilir. Bir başka ifadeyle bireyin içsel isteklerini gerçekleştirmesinde iç motivasyonun yanında dışarıdan desteklenen etmenlerle harekete geçirilmesi mümkündür. İç motivasyonu destekleyen bu etmenlere örnekler;

- “ Sırtını okşama,
- Sosyal destekleyiciler,
- Cesaretlendirici görevler,
- Belli becerilerin üstesinden gelme arzusu,
- Destekleyici çalışma / yaşama ortamı,
- Kişinin istekli olması,
- İş / eğitim yaşantısından hoşnut olma,
- Yeteneklerine inanma,
- Umutsuzluktan sakınma,
- Başarı için fırsat oluşturma,
- Kişileri değerlendirirken birey olarak kabul etme,
- Kişileri risk almak için teşvik etme,
- Kişinin kendisini önemli hissetmesini sağlama,
- Kişide bilgi öğrenme isteği yaratma,
- Kişiye merak duygusu aşılama” olarak sıralanabilir.

6.4.2. Dış Motivasyon

Dış motivasyon, kişinin başkalarının istekleri doğrultusunda dıştan gelen uyarılar ile hareket etmesidir. Birey harekete geçirilerek bir şey yapması sağlanır. Örneğin, bir işi ödül veya cezadan kaçmak için yapmak, Karşısındaki insanın istediklerini yaparak mutlu olmasını sağlamak gibi. Dış motivasyonda dürtü kişinin dışından kaynaklandığından aslında kaynağı çevredir ve kişi kendinden ziyade çevreyi tatmin etmeyi amaçlar.

Dış motivasyonu etkileyen faktörler iki şekilde incelenebilir. Olumlu dış motivasyon faktörleri ve olumsuz dış motivasyon faktörleri. Bu motivasyon faktörlerinin sonuçları kişiden kişiye göre değişebilir. Motivasyon faktörlerinden olumluları şöyle sıralayabiliriz:

- “Mükâfat,
- Ödül,
- Sertifika,
- Kupa,
- Madalya,
- Kulüp ve dernek üyeliği,
- Rekabet,
- Tasdik edilme veya benimsenme arzusu,
- Arkadaş baskısı.”

Olumsuz dış motivasyon faktörleri ise şunlardır:

- “Alay,
- Aşağılama,
- Sözlü olarak incitme,
- Azarlama,
- Saldırma,
- Cezalandırma,
- Haklarını geri alma.”

(Özgenç,2014:20-26)

6.5. Motivasyon Stratejilerinde Kullanılan Araçlar

6.5.1. Ekonomik Araçlar

Beş başlık altında değerlendirilen ekonomik araçlar şunlardır; ücret, kara katılma, ekonomik ödüller, sosyal güvenlik ve emeklilik planları.

6.5.1.1. Ücret

Ücret, çalışanın çalışma ve işletmeye giriş nedenidir. Aslında çalışanı çalıştığı yere bağlayan en önemli etkidir. Ücret yönünden tatmin olan çalışan kendini daha saygın, kendine ve geleceğe daha fazla güvenen bir birey olarak hisseder. (Akyıldız,2001).

Çalışanlar, verdikleri emekler doğrultusunda aldıkları ücretin adil ve yeterli olmasını isterler. Bu sebeple, aldıkları ücretin ihtiyaçlarını ne derece karşıladığına ve başka kuruluşlarda benzer iş için çalışanlara verilen ücretin miktarına bakarak verilen ücretin yeterli olup olmadığına karar verirler. (İncir,1990:8).

Para, önemli bir özendirme ve motive etme aracıdır. Çünkü insanların geneli, sürekli olarak daha fazla gelir elde etmek istemektedir. (Eren,2003:571)

6.5.1.2. Primli Ücret

Primli ücret, çalışanların alma hakkına sahip oldukları net ücretin yanında işini daha çok benimsemesi ve çalışanın daha verimli çalışmasını sağlayan bir sistemdir. Uygulamada primlerin hesaplanmasında genellikle iki ölçüt kullanılır. İşini yapması gereken zamandan önce bitiren veya çalıştığı süre zarfında yapması gerekenden daha fazla üretim yapan kişilere belli oranlarda prim verilir. Buradan da anlaşılacağı gibi prim için gereken ölçütler işin yapılma zamanı ve iş miktarıdır. Böylelikle motive edilen çalışanların işlerinde daha verimli olmaları sağlanır. (Aslanadam,2011:39)

6.5.1.3. Kâra Katılma

Kara katılma da bir diğer ekonomik motivasyon araçlarından. Bu sistemde çalışanlar verimliliklerinin ya da performanslarının artması durumunda, kurumun elde karı her dönem sonunda paylaşırlar. (Özdemir,2016:30). Bu durumla çalışanların daha istekli çalışması amaçlanır. Dolayısıyla çalışanları motive eden önemli ve geçerli bir yöntemdir (Kırcı,2013:24).

6.5.1.4. Ekonomik Ödüller

Çalışanları işe özendirmek, işlerini daha verimli yapmalarını sağlamak ve çalışanların işletmeye bağlılığını arttırmak amacıyla başarılı olan çalışanların ekonomik ödüllerle ödüllendirilmesi durumudur. Çalışanlar yeni ve değişik fikirlerle geldiklerinde ödüllendirilebilecekleri gibi işlerini kaliteli ve verimli yaptıklarında veya iş devamsızlığına dikkat ettiklerinde de ödüllendirilebilirler. (Sabuncuoğlu&Tüz,2001:154)

6.5.1.5. Sosyal Güvenlik Ve Emeklilik Planları

İnsanların çoğunluğu özellikle de yaşlılar, geleceklerinden kaygılıdır. Şirketler bu kaygıyı ortadan kaldırmak amacıyla, çalışanlarının emeklilikleri konusunda planlamalar yaparak tedirginliklerini azaltmaya çalışır. Bu sayede korkusu azalan, hatta ortadan kalkan çalışan daha rahat ve verimli çalışır. (Bora&Cankoçak, 1997: 48)

6.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Son zamanlarda önemi git gide büyüyen bu motivasyon aracı çalışan kişilerin iç ihtiyaçlarının karşılanması durumudur. Böylelikle kişi daha güzel çalışır ve daha rahat bir çalışma ortamına sahip olur. (Alkış,2008:79-96).

6.5.2.1. Takdir Edilme

Takdir edilme, psikososyal motivasyon araçlarından birisidir. Çalışanların üstleri ve çevresi tarafından takdir edilmesi onun motivasyonu açısından çok önemlidir. Hatta bu takdir etme çoğunluğun önünde yapılırsa faydası bir o kadar artar. Hem takdir edilen kişi daha çok çalışmaya motive olur hem de diğer çalışanların gözünde değeri artacağından, çalışanlarda onun gibi olamaya çaba gösterirler. (Özdemir,2016:21).

6.5.2.2. Statü

Statü, psikososyal motivasyon araçlarından birisidir. Kişinin bir toplumda bulunduğu konum, onu başkalarının nasıl gördüğü ile ilgilidir. Kişinin bulunduğu konum iyise ve başkalarının gözünde iyi yerlerde olduğunu düşünürse kendini önemli hisseder. Kişi bu önemi kazanabilmek için her zaman çalışır. Statü yanında saygıyı da getirir. İyi olduğu bilinen bir kurumda çalışmak ya da önemli bir unvana sahip olmak kişiyi olumlu yönde etkiler. (Kırcı,2013:26).

6.5.2.3. Sosyal Katılma

Örgütlerde kişilerin ihtiyaçlarını ayrı ayrı görmek zor olabilir. Zaten genelde işler de birbirleri ile yakın ilişki kuran gruplar tarafından yapıldığından grubun ihtiyaçları karşılandığında aslında kişiler de motive olmuş olur. (Aslanadam,2011:41).

6.5.2.4.Çevreye Uyum

Kişiyi işletmeye bağlayan bir diğer önemli unsur ise fiziksel şartların iyi olmasıdır. Aydınlatmanın iyi olması, yeterli ısının bulunması, gerekli araç gereçlerin hazır olması gibi etkenlerin dışında sosyal koşulları da kişinin psikolojisini etkilediğinden çalışanın iyi bir performans sergilemesini etkilemektedir. İşe yeni başlayan bir çalışanın çalışma arkadaşlarına ve işine uyum sağlaması son derece önemlidir. Eğer bu koşullar sağlanmazsa kişinin başarılı olma şansı yoktur. (Hegeman,1995:122).

6.5.2.5. Öneri Sistemi

Bu sistemde amaç çalışanların yöneticilerine öneriler sunarak onlarla iyi ilişkiler kurması, bunun sonucu olarak da kendine duyduğu değerin ve önemin artmasıdır. Böyle olduğunda çalışan kendini işletmeye daha yakın hisseder ve motivasyonu da artar. Bu olumlu yanların dışında her önerinin yararlı olmadığını düşünürsek gereksiz zaman kayıpları yaşanabilir ya da güzel olan önerileri yöneticiler sahiplenebilir. Bu durumda çalışanda olumsuz etki yaratır. (Aslanadam,2011:41).

6.5.3. Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar

6.5.3.1. Yetki Ve Sorumluluk Devri

Astlara belirlenen sınırlar içerisinde özgürce hareket etme olanağı sağlayan durum yetki devridir. Astlara sağlanan bu olanak onların işlerini daha incelikte yapmalarını sağlar ve işletmeye karşı daha yapıcı olurlar. Buda onların motivasyonlarının sağlandığı anlamına gelir. (Aslanadam,2011:43-44).

6.5.3.2. Amaç Birliği

Kişinin kurumun belirlediği amaçları gerçekleştirmesi ve bunun sonucunda duyduğu hazzı anlatır. Bu haz ile kişi diğer amaçları daha büyük bir istekle gerçekleştirmek ister. Bu da kişiye motivasyon sağlar. (Kırcı,2013:30-31).Bunun yanında bu amaçlara ulaşıldığında kişinin takdir edilmesi kişi için olumlu etki yaratır. (Allan,1998).

6.5.3.3. Eğitim Ve Yükselme

Yükselme işyerinde teşvik sağlayan bir diğer bir diğer motivasyon kaynağıdır. Çalışanlar bir işte çalıştığında ve o işte yeterince tecrübe kazandıklarında bulundukları konum kendilerine yetmez. Bu durumda onlarda daha fazla yetkiye sahip olma isteği uyandırır. Buda yükselme ile gerçekleşir. Yükselme ya da ilerleme şansı olmayan çalışanların çalışma istekleri giderek düşer. Yani yükselme önemli bir motivasyon kaynağıdır. (Eren,2001:362).

6.5.3.4.Kararlara Katılma

Katılım, bazı noktalarda güçlendirme kavramına benzerken, bazı noktalarda ayrılmaktadır. Benzer yönleri, sorunların giderilmesinde ve kararların alınmasında etkinliğini artırması organizasyonda demokratik bir ortam sağlaması sayılabilir. Ayrıldığı yön ise, imkan ve izin verildiği ölçüde ve belli şartlarda süreçlere katılınmasıdır. Çünkü güçlendirmede kişiler sürekli olarak sorun giderme ve karar aşma sürecine dahildirler. Zaten güçlendirmede sürecin içindekiler bizzat ve fiilen işi görenler kararları alanlardır. Özetleyecek olursak güçlendirme katılımı kapsamakta fakat her katılım güçlendirmeyi içermemektedir. (Özdemir,2016:36).

6.5.3.5.İletişim

İletişim ağının güçlü olması yöneticiler ve çalışanlar için destekleyici bir araçtır. Çalışanların kurumu ilgilendiren her türlü konuda bilgi sahibi olmaları, üstleriyle rahatça iletişim sağlayabilmeleri ve önerilerini iletebilmeleri onların kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlar. (Özdemir,2016:36).

6.5.3.6. İş Güvencesi

Çalışanların hem kurumda çalıştıkları sırada hem de çalışmadıkları zamanda kendilerini güvende hissetmeleri önemlidir. Maddi ve manevi ihtiyaçlar dışında çalışanlara iş güvenliği de sağlanmalıdır. Mevcut işinin kendine ait olduğunu ve sürekli olduğunu bilen çalışan kendini daha fazla güvende hisseder. (Şimşek&Akgemci&Çelik,2001:118).

6.5.3.7.Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışma koşullarının, iyileştirilmesinin en önemli amacı ekonomiktir. Çalışma ortamının fiziksel durumu pozitif yönde değiştirildiğinde çalışan kendine değer verildiğini düşünür ve hisseder. Ama bazı yöneticiler bu değişikliği benimsemez.

Gereksiz görür. Tabi bu pozitif yöndeki değişim bazen abartılarak ters etki de yaratabilir. Bazen gösterişli ve abartı çalışma ortamlarının çalışanları gerçeklerden uzaklaştırdığı ve görev anlayışlarını saptırdığı savunulabilir. Gerçeklerden uzaklaşan veya görev anlayışından sapan çalışanların verimliliği azalabilir. Bu durumda çevrenin çalışanlar üzerindeki etkisinin önemini gösterir. Eğer çalışanlar başarıyı fiziksel eşyalara veya kriterlere bakarak saptıyorlarsa, bunlar da verimsizliğin en belirgin göstergesidir. (Özdemir,2016:36).

6.6.Motivasyon Teorileri

Bu zamana kadar yapılan çalışmalarda motivasyon teorileri, çoğunlukla organizasyonların psikolojisi ve çalışma alanlarına ilişkindir. Bu teoriler iki başlığa ayrılmaktadır.

‘İçerik Teoriler’ adı verilen birinci grup teoriler, kişinin belirli bir hedef doğrultusunda hareket etmesine neden olan etmen ve saikleri anlaşıp kılmayı hedeflemektedir. Birinci grup teoriye örnek olarak verilebilecekler: “Maslow’un ihtiyaçları teorisi, Herzberg’in iki faktör teorisi, McClellan’ın teorisi, Alderfer’in teorisi”.

‘Süreç Teorileri’ adı verilen ikinci grup teoriler, farklı etmenlerin çevre ile birleştğinde kişiyi belli bir amaç doğrultusunda hareket etmesine nasıl sebep olduğunu anlamaya çalışmaktadır. İkinci grup teorilere örnekler ise: “Vromm’un beklenti teorisi, Locke’ın hedef teorisi ve bazı behevyorist yaklaşımlar”.

6.6.1. Kapsam Teorileri:

Kapsam teorilerini dört başlıkta inceleyebiliriz Bunlar; “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi”, “Varolma-İlişki Kurma- Gelişme İhtiyaçları Teorisi”, “Çift Faktör Teorisi” ve “Başarı İhtiyacı Teorisi” .

6.6.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi :

Bu teorinin yaratıcısı A. Maslow’dur. Bu teori, kişinin alt sıradaki bir ihtiyacı karşılanmadıkça, kişinin üst sıralardaki ihtiyaçlarını karşılayamayacağını savunur. (Akat&Budak,2002:210). Maslow ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beş başlıkta sıralamıştır. Bunlar, “Fizyolojik İhtiyaçlar(temel ihtiyaçlar), Güvenlik İhtiyaçları, Sosyal İhtiyaçlar, Değer-Saygınlık İhtiyacı ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyacıdır”.

6.6.1.2.Varolma-İlişki Kurma-Gelişme İhtiyaçları Teorisi:

Bu teorinin mimarı C. Alderfer'dir. Bu teori Maslow'un mimarı olduğu ihtiyaçlar teorisinden esinlenerek ortaya çıkmıştır. Bu teoride de ihtiyaçlar teorisindeki basamaklar kullanılmış ancak bu basamaklar daha basit tutulmuştur. (Koçel,2003:643). İhtiyaç teorisinden bir farkı da basamakları oluştururken kişilerin ihtiyaçlarına göre bir uyarılma yapılmıştır. Buna göre ihtiyaçlar üç başlıkta sıralanmıştır: "Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları gibi somut ihtiyaçlar, bir arada bulunma ve sosyal ilişki içinde olma ihtiyacı, kişinin kendi kendisini geliştirmesi ihtiyacı".

6.6.1.3.Çift Faktör Teorisi:

Bu teorinin yaratıcısı Frederick Hersberg'tir. F. Hersberg'e göre iki önemli unsur vardır. Bunlar; içsel ve dışsal unsurlardır. Çalışma ortamında bu iki unsur çalışanı motive ederek veya etmeyerek etkilemektedir. (Yüksel,200:139).

6.6.1.4.Başarı İhtiyacı Teorisi (David McClelland):

Henry Murray tarafından yaratılan bu teoriyi geliştiren David McClelland'dır. Gereksinimlerin doğuştan gelmediğini, öğrenme ile kazanıldığını savunmuştur. Bu teoride, çevresel unsurlar ile kişisel hareketlerin birleşimi hakkında çalışmalar yapılmıştır.

6.6.2. Süreç Teorileri:

Bir davranışın başlangıcı, yönlenmesi ve sürdürülmesini açıklayan teorilerdir. Bu teorilerde kişilerin karar alma sürecine odaklanılarak aslında kişilerin davranışlarını etkileyen ve altında yatan psikolojik nedenler olduğuna odaklanır. Beş başlık altında incelenir: "Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi, Eşitlik Teorisi, Beklenti Teorisi, Geliştirilmiş Beklenti Teorisi ve Amaç Teorisi".

6.6.2.1.Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi:

Bu teori iki başlık altında değerlendirilir. Bunlardan ilki klasik şartlandırma teorisidir. Burada Pavlov ve köpekler üzerine yaptığı deneyler karşımıza çıkar. Skinner ise Pavlov'dan esinlenerek diğer motivasyon teorisi olan sonuçsal şartlandırmayı ortaya atmıştır. Buradaki durum ise insanların amaçlarına ulaşmak için ve ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı davranışların önceki şartlanmalar nedeniyle gerçekleştirdikleri davranışlar olduğunu savunur. (Koçel,2001:518)

6.6.2.2.Eşitlik Teorisi :

Bu teörin mimarı Adams ise motivasyonun temelinde insanların kendilerine eşit davranılmasını beklediği fikrinin yattığını söylemektedir. Yani kişi kendi kurumundan bir başka kişiyle kendini kıyaslar ve algıladığı durumda iki çalışana da aynı davranıldığını hissederse bu durumda motive olmuş olur. (Efil,2006:157).

6.6.2.3.Beklenti Teorisi:

Bu teörin mimarı Vromm motivasyonda önemli üç ürünün olduğunu belirtir. Bunlar; değer, araçsallık ve beklenti.

Değer (Valence): Kişilerin ödüllere ve kazanımlara atfettiği değerdir. Kişiden kişiye göre değişir.

Araçsallık (Instrumentality): Kişilerin görevlerini yerinde getirdiğinde kazanacakları ödülü alacaklarına dair olan inançlarıdır.

Beklenti (Expectancy): Kişilerin görevlerini yerine getirebilmek için sarf ettikleri çaba ile beraber o işin tamamlanacağına dair inançlarıdır.

Bu teoride amaç kişinin sarf ettiği çaba sonucu elde ettiği sonuçtur. Buradaki en önemli etken kişinin motivasyonunu sağladıktan sonraki davranışı değil o davranışla ilgili olan beklentileridir. (Önen&Kanayran,2015:53).

6.6.2.4. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi:

Bu teori, bireyin emekleri ile sahip olduğu ödülleri organizasyondaki diğer kişiler ile karşılaştırmasına dayanmaktadır. Bireyin gösterdiği emek ve kazandığı başarı ile uygun olmayan bir inceleme durumunda motivasyonu olumsuz yönde etkilenir. (Eren,1993:397). Bu teoride önemli olan bir diğer husus ise, sorumluluk, görev ve yetki sınırlarının net olarak belirlenmediği organizasyonlarda çatışmaların çıkabileceği ve bu durumun doğal sonucu olarak da çalışanların motivasyonlarının olumsuz yönde etkileneceği belirtilmektedir. Bu teoriye göre, sayılan bu sınırların açıkça belirlenmesi ve çatışmayı önleyerek motivasyonun yükseltilmesi benimsenmektedir.

6.6.2.5.Amaç Teorisi :

Bu teörin mimarı Edwin Locke'dur. Bu teori yöneticilerin ve bireylerin amaçlarının belirlenmesi esasına dayanır. Amaç teorisi, kişinin hedeflerini önceden

belirlmesi durumunda motivasyonuna fayda sağlayacağının üzerinde durur. Ancak alışanlar hedeflerine ulaşamasalar da bu hedefleri üzerinde ortak bir fikir birliğine varmaları halinde de motivasyonlarına olumlu yansıyacağını belirtir.

6.7.Sağlık Sektöründe Motivasyonun Önemi

Sağlık hizmeti sunan çalışanın ruhsal ve fiziksel durumunun sağlıklı ve yüksek seviyede olması zorunluluğu, sağlık sektörünün insan emeği ihtiyacı ve hasta memnuniyetine bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. İkinci bir zorunluluk da çıkan en son teknolojinin kullanılması olarak karşımıza çıkar. Hızlı ve kaliteli sağlık hizmeti sunulabilmesi için bu zorunluluk çok önemlidir. Bu iki zorunluluğun birlikte bulunmasıyla topluma daha iyi şartlarda sağlık hizmeti sunulabilmektedir. Ancak bu sağlık hizmetini sağlıklı ve verimli bir şekilde sunabilmek için çalışanların bilgi ve tecrübelerinin yanında motivasyonlarının da yüksek olması son derece önemlidir. (Kum,2017:63-64).

Sağlık sektörü personellerinin diğer sektör çalışanlarından bire olarak bir farkları elbette ki yoktur. Kişi çalıştığı işte kişisel isteklerini karşılayabildike işe karşı olan motivasyonu yükseleceğinden, yapacağı işleri zevk alarak yapar ve bunun sonucu olarak da mesleğinde başarılı olur. Ancak sağlık sektörü çalışanları işin sonucunda sağlık üretmiş olmaları sebebiyle diğer sektörlerden ayrılır. Çünkü sağlık, kişi için son derece önemli ve vazgeçilmez bir haktır. Bu sebeple sağlık uygulamalarının eksik veya yanlış uygulanması durumunda sonuçları gerek birey ve gerekse hasta için çok büyük sorunlara yol açabilmektedir. (Özgüler,2015:69).

Hastaneler, toplumun sağlık ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla faaliyet gösterirler. Bu doğrultuda yoğun insan emeği ve yoğun teknoloji kullanırlar. Hastanelerin bu özellikleri dikkate alındığında başarıları veya başarısızlıklarının hastane personeline bağlı olduğu söylenebilir. Bu durum nedeniyle hastanelerde çalışan personellerin motive edilerek işlerinde başarılı olmaları sağlanmalıdır. (Özer&Bakır,2003:117).

Motivasyonu etkileyen unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Sağlık hizmetine olan ihtiyacın fazlalığından kaynaklanan fazla iş gücü
- Uzun alışma süreleri ve haftalık çalışma saatleri

- Zorunlu nöbet uygulamaları
 - Çalışma alanlarının yeterince büyük olamaması ve çalışma şartlarında n kaynaklanan nedenler
 - Ücret kesintileri
 - Bilgi birikiminin yeterli olmaması ve yetersiz eğitim olanakları
- (Kum,2017:66).



7. LİDERLİK VE MOTİVASYON ETKİLEŞİMİ

Günümüzde liderlik ve motivasyon konusu kurumların başarısını etkileyen önemli sebeplerden biri olduğundan çok önemsenen kavramlar haline gelmiştir.

Günümüzde artık çalışma hayatı daha fazla esnekleşmiştir. Bunun sebepleri teknolojik gelişmeler, yaygınlaşan bilgi ağı, iletişim sağlanacak olanakların artması olarak sayılabilir. Bu esnek yapıda kurum emek ve bilgiye ne kadar sahipse o kadar rekabet üstünlüğü elde eder. Bu üstünlüğü sağlayabilmek için bu emek ve bilginin örgütün vizyonuna ve misyonuna uygun olması gerektiği düşünüldüğünde işte bu noktada lider devreye girer. Lider, bu doğrultuda örgüt amaçlarını gözeterek çalışanları yönlendirir ve bu amaçların gerçekleşmesini sağlar. (Tezcan,2006:66).

Lider çalışanların işlerine daha iyi odaklanmalarını, işlerini en güzel şekilde yapmalarını ve böylelikle de kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamalıdır. Çalışanlar da liderin bu davranışlarından etkilenip motive olurlar. Yani motivasyonun iki yönünü liderler ve çalışanlar oluşturur. (Genç,2004).

Lider çalışanlarının motivasyonunu sağlarken herkesin farklı bir birey olduğunun bilincinde olarak herkesin ihtiyacına göre farklı motivasyon kaynakları sağlamalıdır. Fakat bunun yanında lider kişisel ihtiyaçlar kadar ortak ihtiyaçların da önemli olduğunu konusunda çalışanlarını her zaman bilgilendirmelidir. (Tezcan,2006:66).

Liderlerin ana hedeflerinden biri de ihtiyaçları giderilmeyen çalışanlarını iyi tespit etmektir. Çünkü bu birbirine bağlı bir durumdur. Eğer bir çalışanın ihtiyacı giderilemezse bu durum onun çalışmasına, davranışlarına, moraline etki eder. Bunun sonucunda da performansı düşük, tatminsiz ve verimsiz çalışanlar ortaya çıkar. Bu sebeple çalışanın enerjisini her zaman üst seviyede tutmak ve başarılı olmasını sağlamak için bu tespit son derece önemlidir. (Serinkan,2008:163-164).

Motivasyonun en temel tanımında çalışanlarının ihtiyaçlarının örgütün ihtiyaçlarıyla olan uyumunun son derece önemli olduğu vurgusu yer almaktadır. Bu durum sağlanmazsa çalışanlar ne kadar çaba gösterirse gösterebilir bu çaba örgüt hedefleriyle örtüşmez. Bu noktada lider devreye girer. Lider etkin bir örgüt yaratmaya çalışır. Etkin bir örgüt ise motive çalışanlarla sağlanabilir. Lider ne kadar iyi

yönetirse yönetsin çalışanda motivasyon olmadıkça başarılı olamaz. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmektir.

Birçok lider sadece maddi ödüllerin çalışan motivasyonunu etkilediğini düşünse de aslında gerçek liderler bireyi motive etmekte ki en doğru şeyin maddi değerlerin yanında bireyi tanımadan ve birey için motivasyon kaynağının ne olduğunu iyi tespit etmekten geçtiğini bilir. Bunu bilen ve en iyi şekilde tespit eden lider bireyin doğru şekilde motive olmasını sağlamış olur. Bu durumu liderlerin çalışanlarını hem içsel ve hem de dışsal motivasyonu, uygun zamanda ve uygun araçları kullanarak giderilmesi mümkündür. (Şahin,526).

Bir diğer önemli konu da çalışan motivasyonunu sağlama konusunda kritik öneme haiz olan liderlerin öncelikle kendi motivasyonlarının tam olması gerektiğidir. Liderler enerjisini karşı tarafa geçirebilen, çalışanlarına ilham kaynağı olan kişilerdir. Kendi motivasyonu tam olmadan bu etkiyi yaratmaları mümkün olmayacaktır (Günlü; 2012: 180-203).

8. YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında araştırma amaçları, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının güvenirlik düzeyleri, araştırma hipotezleri, araştırma modeli ve araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri açıklanmıştır.

8.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın asıl amacı sağlık kurumlarında çalışan görevlilerin yöneticilerine yönelik liderlik algılarının çalışma motivasyonları üzerindeki etkisini incelemektedir. Bununla birlikte çalışanların motivasyon düzeyleri ve yöneticilerine yönelik liderlik algılarının demografik ve tanımlayıcı özelliklere göre değişip değişmediğinin incelenmesi de araştırma kapsamında tutulmuştur.

8.2. Araştırmanın Tasarımı

Çalışmada her bilimsel araştırmada olduğu gibi birinci olarak çalışmanın teorik yapısını oluşturmak için konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Daha sonrasında teorisi oluşturulan çalışma ile ilgili yapılan alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması için verileri elde edebilmek adına çalışanlara anket uygulanmıştır. Anket birinci elden veri toplamada en çok başvurulan yöntemdir.

8.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, çalışmanın yapıldığı dönem içerisinde (Şubat 2019) hastanede aktif olarak çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır.

Araştırma evrenini tıp merkezinde çalışan (N=227) personel, hastanede çalışan (N=342) personel oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmeyerek, mümkün olduğunca çok kişiye ulaşılması hedeflenerek tıp merkezine 250 adet, hastaneye ise 350 adet anket dağıtılmış ve tıp merkezinden 181 adet, hastaneden 247 adet anket elde edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda tıp merkezinde çalışan (N=118), hastanede çalışan (N=162) personelin anketi tam ve doğru bir şekilde doldurulmuş olup analizler bu anket verileri ile yapılmıştır. Anket uygulanacak personellerin yaş aralığı 16-63 arasında değişmektedir. Araştırmada alınan izinler doğrultusunda ankete katılmayı kabul eden personeller ile araştırma yapılmıştır.

8.4.Araştırmanın Etik İlkeleri

Çalışmanın uygulaması aşamasında araştırmaların gerçekleşeceği hastanelerin sorumlu yöneticilerinden gerekli izinler alınmış ve ankete katılacak kişilere ayrıntılı bilgi verilerek katılımlarının gönüllülük esasına dayandığı bildirilmiştir.

8.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi benimsenmiştir. Araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda çalışanların demografik ve tanımlayıcı özelliklerine dair istatistiklerin toplanabilmesi amacıyla kişisel bilgi formu yer almaktadır. İkinci kısımda çalışanların motivasyon düzeylerini 5 alt boyut ile birlikte ölçme üzere tasarlanmış çalışan motivasyon ölçeği, üçüncü kısım ise çalışanların yöneticilerine dair liderlik algılarının ölçülmesi amacıyla tasarlanmış liderlik algısı ölçeğinden oluşmaktadır.

Bu bölümde araştırmanın ölçme araçları olan ölçek ve alt boyutlara ait Cronbach's alpha güvenirlik katsayıları hesaplanıp yorumlanmıştır. Cronbach's alpha bir ölçekteki soruların varyanslarının toplamı, genel varyansa bölünerek elde edilir. Alfa katsayısı ile bir ölçekteki soruların, belirli gruplar halinde, türdeş bir yapıyı oluşturup oluşturmadıkları belirlenmeye çalışılır. 0 ile 1 arasında değer alır. Alfa değerinin negatif çıkması, güvenirliliğin bozulduğu anlamına gelir. Cronbach's alpha katsayısı için sosyal bilimlerde genellikle tablo 4'deki aralıklar için karşılığındaki güvenirlik düzeyi tanımlanabilir.

Tablo 4 : Cronbach's Alpha Referans Değerleri

Aralık	Güven Düzeyi
Alpha <0.50	Yetersiz Güvenirlik Düzeyi
0.50<Alpha<0.70	Genel Kabul Gören Güvenirlik Düzeyi
0.70<Alpha<0.80	İyi Derecede Güvenilir
0.80<Alpha<0.90	Çok İyi Derecede Güvenilir
0.90<Alpha	Mükemmel Derecede Güvenilir

Kaynak: (Özdamar, 216, s. 114)

Motivasyon ölçeği ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach's alpha katsayıları tablo 5'deki gibidir.

Tablo 5: Motivasyon Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri

Alt Boyut / Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Destek Boyutu	14	0.887
Yönetici Engellemeleri Boyutu	4	0.706
İşletmeyle İlgili Düşünceler Boyutu	5	0.736
Çalışma Arkadaşları Etkisi Boyutu	3	0.707
Yönetici Etkisi Boyutu	3	0.863
Motivasyon Ölçeği	29	0.889

Tablo incelendiğinde Örgütsel destek boyutu, Yönetici etkisi boyutu ve Motivasyon ölçeği için hesaplanan Cronbach's alpha katsayılarının iyi derecede güvenilir ölçme araçlarına işaret ettiği, Yönetici engellemeleri boyutu, İşletmeyle İlgili Düşünceler Boyutu ve Çalışma Arkadaşları Etkisi Boyutu için hesaplanan Cronbach's alpha katsayılarının ise çok iyi derecede güvenilir ölçme araçlarına işaret ettiği görülür.

Liderlik ölçeği ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach's alpha katsayıları tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6: Liderlik Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri

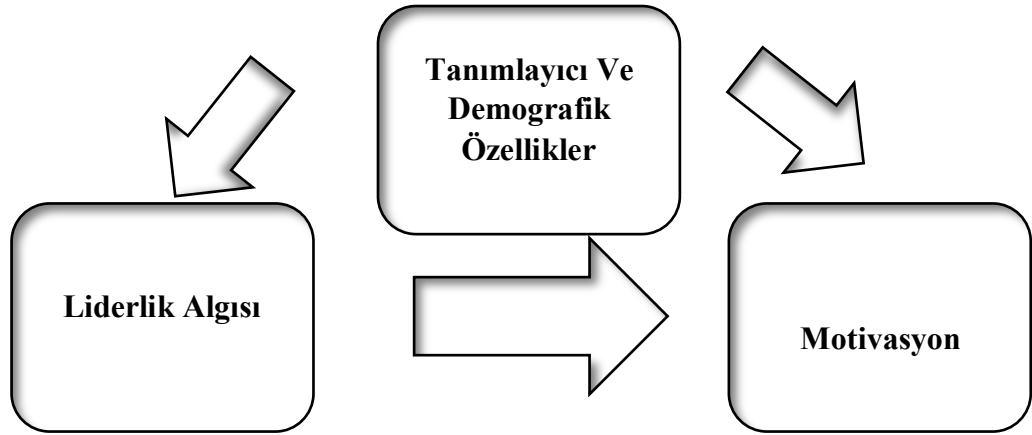
Alt Boyut / Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Demokratik Liderlik Boyutu	9	0.881
Otokratik Liderlik Boyutu	7	0.713
Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik Boyutu	3	0.752
Bilgilendirici Liderlik Boyutu	9	0.910
Liderlik Ölçeği	28	0.904

Tablo görüldüğü üzere Otokratik Liderlik Boyutu ve Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik Boyutu iyi derece güvenilir, Demokratik Liderlik Boyutu çok iyi derece güvenilir, Bilgilendirici Liderlik Boyutu ve Liderlik Ölçeği ise mükemmel derecede güvenilir ölçme araçlarıdır.

8.6.Araştırma Modeli

İstatistiksel Tarama Modelinde gerçekleştirilen araştırma için araştırma amaçları ve araştırma hipotezleri göz önünde bulundurulduğunda araştırma modeli şekil 5'deki gibi görselleştirilebilir.

Şekil 5: Araştırma Modeli



8.7. Veri Analizi

Araştırma kapsamında anket formları yardımıyla toplanan veriler gerekli sayısal kodlamalar ile birlikte Microsoft Excel programına girilmiş, ardından IBM SPSS 22.0 sürümlü paket programa aktarılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm istatistiksel hesaplamalar söz konusu paket programdan faydalanılarak tamamlanmıştır.

İzleyen bölüm olan bulgular bölümünün ilk kısmı araştırmaya katılan çalışanlara ait tanımlayıcı ve demografik istatistikleri kapsamaktadır. İkinci kısımda çalışanların ölçek maddelerine verdiği cevapların frekans dağılımları ile madde ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Üçüncü kısımda araştırmanın ölçme araçları olan ölçek ve alt boyutlara ait betimsel istatistikler ile normal dağılım testleri yer almaktadır. Daha sonrasında ise değişkenler arasındaki ilişkileri belirtmek amacıyla gerçekleştirilen testler yer almaktadır.

Araştırmada öncelikle sürekli değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizi öncesi bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin tama yakın çoklu doğrusal bağıntı sorununa neden olmayacak derecede olup olmadığının denetlenmesi amacıyla korelasyon matrisi oluşturularak incelenmiştir. Diğer yandan söz konusu korelasyon matrisine bağımlı değişken de eklenerek bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birlikte değişim ölçüsü konusunda bir ön fikir sahibi olunmuştur. Regresyon analizi sırasında regresyon varsayımları olan otokorelasyonsuzluk ve sabit varyans varsayımları incelenmiş gerekli görülmesi halinde dirençli standart hatalardan faydalanılmıştır.

Sonrasında ise sürekli değişkenler olan ölçeklerin demografik ve tanımlayıcı özellik gruplarına göre farkları incelenmiştir. Ölçek ve alt boyutların normal dağıldığı bilindiğinden iki grup arasındaki farkların tespiti için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla grup arasındaki farkların tespiti için ise varyans analizinden faydalanılmıştır. Bağımsız örneklem t-testi sonucu gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunması durumunda grup ortalamaları karşılaştırılıp yorumlanmıştır. Varyans analizinde anlamlı farklılık tespit edilmesi durumunda ise farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için Tukey Post Hoc ikili karşılaştırma testlerine başvurulmuştur. Karşılaştırılacak grup üye sayısının 30'un altında olması durumunda yakın grupların birleştirilmesi suretiyle $n > 30$ varsayımı sağlanmıştır.



9. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında anket verilerinin analizi sonucu elde edilen bulgular tablo ve yorumlar ile birlikte paylaşılmıştır.

9.1.Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya dâhil edilen çalışanlara ait tanımlayıcı istatistikler tablo 7’deki gibidir.

Tablo 7: Tanımlayıcı İstatistikler

Özellik	Kategori	Kurum Tipi				Ki-Kare Test İstatistikleri	
		Tıp Merkezi		Zincir Hastane		$X^2(S.D)$	p
		n	%	n	%		
Yaş	16-23 Yaş	40	33.9%	54	33.3%	$X^2(5)=0.688$	p=0.984
	24-31 Yaş	41	34.7%	58	35.8%		
	32-39 Yaş	22	18.6%	26	16.0%		
	40-47 Yaş	12	10.2%	19	11.7%		
	48-55 Yaş	2	1.7%	4	2.5%		
	56-63 Yaş	1	.8%	1	.6%		
Cinsiyet	Kadın	92	78.0%	122	75.3%	$X^2(1)=0.268$	p =0.605
	Erkek	26	22.0%	40	24.7%		
Medeni Hal	Evli	47	39.8%	66	40.7%	$X^2(1)=0.023$	p =0.878
	Bekâr	71	60.2%	96	59.3%		
	Diğer	0	0.0%	0	0.0%		
Eğitim	İlkokul	9	7.6%	16	9.9%	$X^2(5)=0.893$	p =0.971
	Ortaokul	5	4.2%	6	3.7%		
	Lise	53	44.9%	69	42.6%		
	Ön Lisans	38	32.2%	50	30.9%		
	Lisans	12	10.2%	20	12.3%		
	Yüksek Lisans	1	.8%	1	.6%		
	Doktora	0	0.0%	0	0.0%		
Görev	Tıbbi Hizmetler	78	66.1%	97	59.9%	$X^2(2)=2.035$	p =0.362
	Misafir Hizmetleri	24	20.3%	45	27.8%		
	İdari Hizmetler	16	13.6%	20	12.3%		
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	54	45.8%	77	47.5%	$X^2(3)=0.463$	p =0.927
	1 ile 5 Yıl Arası	52	44.1%	66	40.7%		
	6 ile 10 Yıl Arası	10	8.5%	15	9.3%		
	11 ile 15 Yıl Arası	2	1.7%	4	2.5%		
	16 ile 20 Yıl Arası	0	0.0%	0	0.0%		
	20 Yıl ve Üzeri	0	0.0%	0	0.0%		

İş Deneyimi	5 Yıldan Az	60	50.8%	85	52.5%	$\chi^2(4)=0.1$ 74	p=0.996
	5 ile 10 Yıl Arası	32	27.1%	42	25.9%		
	11 ile 15 Yıl Arası	19	16.1%	26	16.0%		
	16 ile 20 Yıl Arası	2	1.7%	2	1.2%		
	20 Yıl ve Üzeri	5	4.2%	7	4.3%		
Toplam		118	42.1%	162	57.9%		

Sakarya İlindeki Tıp Merkezi verileri incelendiğinde ; 16-23 yaş arası %33.9, 24-31 yaş arası %34. 32-39 yaş arası %18.6, 40-47 yaş arası %10.2, 48-55 yaş arası %1.7, 56-63 yaş arası %0.8 kişi olduğu görülmektedir. Örneklemin cinsiyete göre dağılımı şu şekildedir; kadın %78, erkek.Örneklemin medeni duruma göre dağılımında evliler %39.8, bekârlar ise %60.2'dir.Örneklemin eğitim durumuna göre dağılımında örneklemin tamamında ilkokul mezunu %7.6, ortaokul mezunu %4.2, lise mezunu %44.9, ön lisans mezunu %32.2, lisans mezunu %10.2, yüksek lisans %0.8'dir.Örneklemin görevlerine göre dağılımı şu şekildedir; tıbbi hizmetler %66.1, misafir hizmetleri %20.3, idari hizmetler %13.6. Örneklemin hastanede çalışma süresine göre dağılımı şu şekildedir; 1 yıldan az %45.8, 1 ile 5 yıl arası %44.1, 6 ile 10 yıl arası %8.5, 11 ile 15 yıl arası %1.7. Örneklemin mesleki tecrübe sürelerine göre dağılımı şu şekildedir; 5 yıldan az %50.8, 5 ile 10 yıl arası %27.1, 11 ile 15 yıl arası %16.1, 16 ile 20 yıl arası %1.7, 20 yıl ve üzeri %4.2'dir.

Kocaeli İlindeki Hastane incelendiğinde örneklemin yaş grubuna göre dağılımı şu şekildedir; 16-23 yaş %33, 24-31 yaş %35.8, 32-39 yaş %16, 40-47 yaş %11.7, 48-55 yaş %2.5, 56-63 yaş %6. Örneklemin cinsiyete göre dağılımında kadınlar örneklemin %75.3'ünü oluştururken erkekler %24.7'sini oluşturmaktadır. Örneklemin medeni duruma göre dağılımı şu şekildedir; evli kişiler örneklemin %40.7'si bekâr kişiler ise %59.3'üdür. Örneklemin eğitim durumuna göre dağılımı şu şekildedir; ilkokul mezunu %9.9, ortaokul mezunu %3.7, lise mezunu %42.6, ön lisans mezunu %30.9, lisans mezunu %12.3, yüksek lisans mezunu %0.6. Örneklemin görevlerine göre dağılımı şu şekildedir; tıbbi hizmetler %59.9, misafir hizmetleri %27.8, idari hizmetler %12.3. Örneklemin hastanede çalışma sürelerine göre dağılımı şu şekildedir; 1 yıldan az %47, 1 ile 5 yıl arası %40.7, 6 ile 10 yıl arası %9.3, 11 ile 15 yıl arası %2.5. Örneklemin mesleki tecrübe sürelerine göre dağılımı şu şekildedir; 5

yıldan az tecrübe %52.5, 5 ile 10 yıl arası tecrübe %25.9, 11 ile 15 yıl arası tecrübe %16, 16 ile 20 yıl arası tecrübe %1.2, 20 yıl ve üzeri tecrübe %4.3.

Değerler incelendiğinde iki hastane arasında bu özellikler bazında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

9.2.Frekans Analizleri

Araştırmanın bu kısmında örneklemin ankette yer alan ölçek maddelerine verdikleri cevapların genel bir dağılımını görebilmek amacıyla maddelere frekans analizleri uygulanmıştır.

9.2.1. Motivasyon Ölçeği Frekans Analizleri

Motivasyon ölçeği frekans analizi bulguları tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8: Motivasyon Ölçeği Sakarya İli Tıp Merkezi Örneklemi Frekans Analizi

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1.İşyerimde yükselme olanakları olduğuna inanıyorum.	7	5.9	36	30.5	26	22.0	27	22.9	22	18.6	3.18	1.22
2.İşyerimde kendimi gerçekleştirdiğime inanıyorum.	2	1.7	16	13.6	16	13.6	51	43.2	33	28.0	3.82	1.04
3.Çabalarımın karşılığını aldığımı düşünüyorum.	15	12.7	27	22.9	38	32.2	17	14.4	21	17.8	3.02	1.27
4.İşyerimde çalışanlar arasında iletişim gelişmiştir.	6	5.1	7	5.9	14	11.9	53	44.9	38	32.2	3.93	1.07
5.İşyerimde tarafıma yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmiştir.	6	5.1	5	4.2	7	5.9	49	41.5	51	43.2	4.14	1.05

6.İşyerinde yaptığım iş çekici kılınır.	2	1.7	15	12.7	39	33.1	40	33.9	22	18.6	3.55	0.99
7.Yöneticilerin adaletli olduklarını düşünüyorum.	1 1	9.3	17	14.4	23	19.5	38	32.2	29	24.6	3.48	1.27
8.Yöneticiler çalışanların düşüncelerini önemser.	6	5.1	14	11.9	32	27.1	41	34.7	25	21.2	3.55	1.11
9.Yönetimin personel için ileriye yönelik yaptığı çalışmalar yeterlidir.	1 1	9.3	10	8.5	44	37.3	36	30.5	17	14.4	3.32	1.12
10.Kararlara katılmama izin verilir.	3	2.5	15	12.7	22	18.6	49	41.5	29	24.6	3.73	1.05
11.Takdir, terfi ve ödüllendirme adildir.	1 1	9.3	12	10.2	25	21.2	36	30.5	34	28.8	3.59	1.26
12.Yaptığım iş tatmin edicidir.	8	6.8	8	6.8	26	22.0	48	40.7	28	23.7	3.68	1.12
13.İşim yeteneklerime uygun değildir.	3 2	27.1	44	37.3	20	16.9	17	14.4	5	4.2	2.31	1.15
14.Yaptığım işle gurur duyuyorum.	6	5.1	9	7.6	2	1.7	49	41.5	52	44.1	4.12	1.10
15.Amirim yeniliğe yönelik çalışmalarımıza engel olur.	2 9	24.6	43	36.4	30	25.4	11	9.3	5	4.2	2.32	1.08
16.Amirim yapılan hataları hoş görmez.	1 6	13.6	42	35.6	28	23.7	19	16.1	13	11.0	2.75	1.20
17.Amirim başkalarını takdir etmez.	2 7	22.9	42	35.6	32	27.1	13	11.0	4	3.4	2.36	1.06
18.Herkes üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmez.	2 2	18.6	46	39.0	26	22.0	18	15.3	6	5.1	2.49	1.12
19.Başka bir kurumda iş bulsam şuan ki işimi bırakırım.	1 3	11.0	31	26.3	54	45.8	12	10.2	8	6.8	2.75	1.01

20.Yönetim çeşitli durumlarda yetersiz kalmaktadır.	10	8.5	33	28.0	46	39.0	20	16.9	9	7.6	2.87	1.04
21.Verdiğim kararlar sonucu çok fazla eleştiriliyorum.	18	15.3	33	28.0	33	28.0	25	21.2	9	7.6	2.78	1.17
22.İşimde yıprandığımı ve yorulduğumu düşünüyorum.	8	6.8	21	17.8	37	31.4	27	22.9	25	21.2	3.34	1.19
23.İş yaşamına yeni başlıyorsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım	12	10.2	8	6.8	30	25.4	31	26.3	37	31.4	3.62	1.27
24.İş arkadaşlarımdan memnunum.	1	.8	2	1.7	4	3.4	50	42.4	61	51.7	4.42	0.72
25.İş arkadaşlarımla aramızda bir ekip anlayışı vardır	2	1.7	3	2.5	8	6.8	47	39.8	58	49.2	4.32	0.85
26.İş arkadaşlarımla aramızda fikir ayrılıkları olur.	10	8.5	19	16.1	26	22.0	34	28.8	29	24.6	3.45	1.26
27.Amirim başarılarımı takdir eder.	4	3.4	5	4.2	28	23.7	47	39.8	34	28.8	3.86	0.99
28.Amirim çalışanlara eşit davranır.	10	8.5	12	10.2	16	13.6	44	37.3	36	30.5	3.71	1.24
29.Amirim personele her konuda yardımcı olur.	6	5.1	3	2.5	19	16.1	43	36.4	47	39.8	4.03	1.06

**Tablo 9: Motivasyon Ölçeği Kocaeli İli Zincir Hastane Örneklemi
Frekans Analizi**

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1.İşyerimde yükselme olanakları olduğuna inanıyorum.	10	6.2	38	23.5	36	22.2	44	27.2	34	21.0	3.33	1.22
2.İşyerimde kendimi gerçekleştirdiğime inanıyorum.	5	3.1	19	11.7	31	19.1	69	42.6	38	23.5	3.72	1.05
3.Çabalarımın karşılığını aldığımı düşünüyorum.	13	8.0	35	21.6	55	34.0	33	20.4	26	16.0	3.15	1.17
4.İşyerimde çalışanlar arasında iletişim gelişmiştir.	9	5.6	14	8.6	19	11.7	70	43.2	50	30.9	3.85	1.12
5.İşyerimde tarafıma yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmiştir.	8	4.9	8	4.9	16	9.9	69	42.6	61	37.7	4.03	1.06
6.İşyerinde yaptığım iş çekici kılınır.	4	2.5	24	14.8	49	30.2	54	33.3	31	19.1	3.52	1.04
7.Yöneticilerin adaletli olduklarını düşünüyorum.	14	8.6	14	8.6	36	22.2	55	34.0	43	26.5	3.61	1.21
8.Yöneticiler çalışanların düşüncelerini önemser.	12	7.4	13	8.0	47	29.0	55	34.0	35	21.6	3.54	1.14
9.Yönetimin personel için ileriye yönelik yaptığı çalışmalar yeterlidir.	15	9.3	17	10.5	58	35.8	46	28.4	26	16.0	3.31	1.14

10.Kararlara katılmama izin verilir.	8	4.9	16	9.9	34	21.0	63	38.9	41	25.3	3.70	1.10
11.Takdir, terfi ve ödüllendirme adildir.	10	6.2	12	7.4	39	24.1	50	30.9	51	31.5	3.74	1.16
12.Yaptığım iş tatmin edicidir.	13	8.0	20	12.3	37	22.8	59	36.4	33	20.4	3.49	1.18
13.İşim yeteneklerime uygun değildir.	37	22.8	53	32.7	29	17.9	25	15.4	18	11.1	2.59	1.30
14.Yaptığım işle gurur duyuyorum.	13	8.0	16	9.9	8	4.9	59	36.4	66	40.7	3.92	1.26
15.Amirim yeniliğe yönelik çalışmalarımıza engel olur.	34	21.0	52	32.1	43	26.5	17	10.5	16	9.9	2.56	1.22
16.Amirim yapılan hataları hoş görmez.	20	12.3	53	32.7	40	24.7	30	18.5	19	11.7	2.85	1.21
17.Amirim başkalarını takdir etmez.	33	20.4	54	33.3	46	28.4	21	13.0	8	4.9	2.49	1.10
18.Herkes üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmez.	25	15.4	65	40.1	43	26.5	20	12.3	9	5.6	2.52	1.07
19.Başka bir kurumda iş bulsam şuan ki işimi bırakırım.	15	9.3	48	29.6	68	42.0	23	14.2	8	4.9	2.76	0.98
20.Yönetim çeşitli durumlarda yetersiz kalmaktadır.	10	6.2	42	25.9	64	39.5	30	18.5	16	9.9	3.00	1.05
21.Verdiğim kararlar sonucu çok fazla eleştiriliyorum.	15	9.3	44	27.2	46	28.4	38	23.5	19	11.7	3.01	1.16
22.İşimde yıprandığımı ve yorulduğumu düşünüyorum.	12	7.4	29	17.9	50	30.9	42	25.9	29	17.9	3.29	1.17
23.İş yaşamına yeni başlıyorsaydım, yine bu kurumda	17	10.5	13	8.0	39	24.1	48	29.6	45	27.8	3.56	1.27

çalışmaktan mutluluk duyardım												
24.İş arkadaşlarımdan memnunum.	3	1.9	4	2.5	9	5.6	73	45.1	73	45.1	4.29	0.83
25.İş arkadaşlarımla aramızda bir ekip anlayışı vardır	6	3.7	4	2.5	17	10.5	67	41.4	68	42.0	4.15	0.97
26.İş arkadaşlarımla aramızda fikir ayrılıkları olur.	13	8.0	23	14.2	42	25.9	48	29.6	36	22.2	3.44	1.21
27.Amirim başarılarımı takdir eder.	9	5.6	10	6.2	42	25.9	63	38.9	38	23.5	3.69	1.07
28.Amirim çalışanlara eşit davranır.	15	9.3	17	10.5	26	16.0	59	36.4	45	27.8	3.63	1.25
29.Amirim personele her konuda yardımcı olur.	10	6.2	13	8.0	23	14.2	63	38.9	53	32.7	3.84	1.15

Tablo 10: Motivasyon Ölçeği Maddeleri Katılım Oranları Bakımından Farkları Sınayan Ki-Kare Test İstatistikleri

Madde	Katılanlar				Ki-Kare İstatistikleri	
	Tıp Merkezi		Zincir Hastane		$\chi^2(1)$	p
	n	%	n	%		
1.İşyerimde yükselme olanakları olduğuna inanıyorum.	49	41.5	78	48.1	1.208	0.272
2.İşyerimde kendimi gerçekleştirdiğime inanıyorum.	84	71.2	107	66.0	0.831	0.362
3.Çabalarımın karşılığını aldığımı düşünüyorum.	38	32.2	59	36.4	0.536	0.464
4.İşyerimde çalışanlar arasında iletişim gelişmiştir.	91	77.1	120	74.1	0.341	0.578
5.İşyerimde tarafıma yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmiştir.	100	84.7	130	80.2	0.942	0.332
6.İşyerinde yaptığım iş çekici kılınır.	62	52.5	85	52.5	0.000	0.990

7.Yöneticilerin adaletli olduklarını düşünüyorum.	67	56.8	98	60.5	0.389	0.533
8.Yöneticiler çalışanların düşüncelerini önemser.	66	55.9	90	55.6	0.004	0.950
9.Yönetimin personel için ileriye yönelik yaptığı çalışmalar yeterlidir.	53	44.9	72	44.4	0.006	0.938
10.Kararlara katılmama izin verilir.	78	66.1	104	64.2	0.109	0.742
11.Takdir, terfi ve ödüllendirme adildir.	70	59.3	101	62.3	0.263	0.608
12.Yaptığım iş tatmin edicidir.	76	64.4	92	56.8	1.650	0.199
13.İşim yeteneklerime uygun değildir.	22	18.6	43	26.5	2.390	0.122
14.Yaptığım işle gurur duyuyorum.	101	85.6	125	77.2	3.119	0.077
15.Amirim yeniliğe yönelik çalışmalarımıza engel olur.	16	13.6	33	20.4	2.194	0.139
16.Amirim yapılan hataları hoş görmez.	32	27.1	49	30.2	0.325	0.569
17.Amirim başkalarını takdir etmez.	17	14.4	29	17.9	0.607	0.436
18.Herkes üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmez.	24	20.3	29	17.9	0.264	0.607
19.Başka bir kurumda iş bulsam şuan ki işimi bırakırım.	20	16.9	31	19.1	0.219	0.640
20.Yönetim çeşitli durumlarda yetersiz kalmaktadır.	29	24.6	46	28.4	0.508	0.476
21.Verdiğim kararlar sonucu çok fazla eleştiriliyorum.	34	28.8	57	35.2	1.263	0.261
22.İşimde yıprandığımı ve yorulduğumu düşünüyorum.	52	44.1	71	43.8	0.002	0.968
23.İş yaşamına yeni başlıyorsa yidsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım	68	57.6	93	57.4	0.001	0.971
24.İş arkadaşlarımdan memnunum.	111	94.1	146	90.1	1.409	0.235
25.İş arkadaşlarımla aramızda bir ekip anlayışı vardır	105	89.0	135	83.3	1.780	0.182

26.İş arkadaşlarımla aramızda fikir ayrılıkları olur.	63	53.4	84	51.9	0.065	0.799
27.Amirim başarılarımı takdir eder.	81	68.6	101	62.3	1.190	0.275
28.Amirim çalışanlara eşit davranır.	80	67.8	104	64.2	0.393	0.531
29.Amirim personele her konuda yardımcı olur.	90	76.3	116	71.6	0.765	0.382

χ^2 : Ki-Kare Test İstatistiği (Parantez içi test serbestlik derecesini içerir)

Tablo 11: Motivasyon Ölçeği Frekans Analizleri Karşılaştırmaları

Motivasyon Ölçeği Frekans Analizleri		SAKARYA İLİ TIP MERKEZİ	KOCAELİ İLİ ZİNCİR HASTANE	Ki-Kare İstatistikleri p Değeri
ÖRGÜTSEL DESTEK BOYUTU	SORU 1	Kararsızım	Kararsızım	0.272
	SORU 2	Katılıyorum	Katılıyorum	0.362
	SORU 3	Kararsızım	Kararsızım	0.464
	SORU 4	Katılıyorum	Katılıyorum	0.578
	SORU 5	Katılıyorum	Katılıyorum	0.332
	SORU 6	Katılıyorum	Katılıyorum	0.990
	SORU 7	Kararsızım	Katılıyorum	0.533
	SORU 8	Katılıyorum	Katılıyorum	0.950
	SORU 9	Kararsızım	Kararsızım	0.938
	SORU 10	Katılıyorum	Katılıyorum	0.742
	SORU 11	Katılıyorum	Katılıyorum	0.608
	SORU 12	Katılıyorum	Kararsızım	0.199
	SORU 13	Katılmıyorum	Kararsızım	0.122
	SORU 14	Katılıyorum	Katılıyorum	0.077
YÖNETİCİ ENGELLEMELERİ	SORU 15	Katılmıyorum	Katılmıyorum	0.139
	SORU 16	Kararsızım	Kararsızım	0.569
	SORU 17	Katılmıyorum	Katılmıyorum	0.436
	SORU 18	Katılmıyorum	Kararsızım	0.607
İŞLETME İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELER	SORU 19	Kararsızım	Kararsızım	0.640
	SORU 20	Kararsızım	Kararsızım	0.476
	SORU 21	Kararsızım	Kararsızım	0.261
	SORU 22	Kararsızım	Kararsızım	0.968
	SORU 23	Katılıyorum	Katılıyorum	0.971
	SORU 24	Katılıyorum	Katılıyorum	0.235
	SORU 25	Katılıyorum	Katılıyorum	0.182

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI ETKİSİ	SORU 26	Kararsızım	Kararsızım	0.799
YÖNETİCİ ETKİSİ	SORU 27	Katılıyorum	Katılıyorum	0.275
	SORU 28	Katılıyorum	Katılıyorum	0.531
	SORU 29	Katılıyorum	Katılıyorum	0.382

Motivasyon boyutları incelendiğinde soru 7-12-13 ve 18. Sorularda ankete cevap veren çalışanların verdikleri cevaplar farklılaşmıştır. Fakat Ki-kare test istatistikleri de detaylı incelendiğinde ve p değerleri ne bakıldığında motivasyon boyutu ile ilgili katılım oranlarında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

9.2.2. Liderlik Ölçeği Frekans Analizleri

Tablo 12: Liderlik Ölçeği Kocaeli İli Zincir Hastane Örnekleme Frekans Analizi

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1.Amirim, astlarına arkadaş gibi davranır.	8	4.9	35	21.6	27	16.7	59	36.4	33	20.4	3.46	1.18
2.Söyleyerek değil, yaparak yol gösterir.	5	3.1	21	13.0	21	13.0	73	45.1	42	25.9	3.78	1.07
3.Tüm çalışanlarına aynı şekilde davranır	5	3.1	41	25.3	5	3.1	60	37.0	51	31.5	3.69	1.24
4.Eğitim olanaklarına katılmaya destek olur	7	4.3	10	6.2	21	13.0	69	42.6	55	34.0	3.96	1.05
5.Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.	9	5.6	8	4.9	37	22.8	57	35.2	51	31.5	3.82	1.10
6.Gerektiğinde bizleri başkalarının yanında överek vs. onurlandırır.	12	7.4	17	10.5	21	13.0	62	38.3	50	30.9	3.75	1.21
7.Kendimizin en iyi olduğuna	14	8.6	15	9.3	26	16.0	60	37.0	47	29.0	3.69	1.23

inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.												
8.Yaptığınız işi sıkı bir şekilde izler ve denetler	5	3.1	13	8.0	31	19.1	55	34.0	58	35.8	3.91	1.07
9.Amirim, astlarının önerilerini dikkate alır.	9	5.6	24	14.8	38	23.5	54	33.3	37	22.8	3.53	1.16
10.Tekliflere açık değildir.	35	21.6	58	35.8	41	25.3	20	12.3	8	4.9	2.43	1.11
11.Tartışmayı tekeline alır	42	25.9	36	22.2	50	30.9	27	16.7	7	4.3	2.51	1.17
12.Neyin, nasıl yapılacağına kendisi karar verir	17	10.5	54	33.3	33	20.4	41	25.3	17	10.5	2.92	1.20
13.Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.	20	12.3	37	22.8	35	21.6	40	24.7	30	18.5	3.14	1.30
14.Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.	10	6.2	7	4.3	21	13.0	64	39.5	60	37.0	3.97	1.11
15.İşletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsememizi ister.	2	1.2	0	0.0	23	14.2	90	55.6	47	29.0	4.11	0.73
16.Çalışanların işleriyle ilgili teknik ve faaliyet basamakları amirim tarafından iletilir.	3	1.9	11	6.8	23	14.2	85	52.5	40	24.7	3.91	0.91
17.Standart kurallara itibar göstermez	27	16.7	49	30.2	49	30.2	18	11.1	19	11.7	2.71	1.21
18.Konuşmaktan çok dinleyicidir	9	5.6	27	16.7	50	30.9	42	25.9	34	21.0	3.40	1.16
19.Çalışanlardan kolayca etkilenebilir	19	11.7	44	27.2	47	29.0	36	22.2	16	9.9	2.91	1.17
20.Çalışanlarla işbirliği içinde olmayı sever	5	3.1	19	11.7	21	13.0	70	43.2	47	29.0	3.83	1.07

21.Çalışanlara hareket serbestliği verir	10	6.2	34	21.0	40	24.7	44	27.2	34	21.0	3.36	1.20
22.Zorlayıcı olmaktan çok ikna etmeye çalışır	10	6.2	11	6.8	51	31.5	55	34.0	35	21.6	3.58	1.09
23.Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratır	4	2.5	22	13.6	18	11.1	74	45.7	44	27.2	3.81	1.06
24.Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alır	3	1.9	20	12.3	23	14.2	72	44.4	44	27.2	3.83	1.03
25.Yapılan planlar hakkında çalışanları bilgilendirir	4	2.5	19	11.7	11	6.8	73	45.1	55	34.0	3.96	1.05
26.Yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde sizi över ve takdir eder	9	5.6	20	12.3	12	7.4	68	42.0	53	32.7	3.84	1.17
27.Çalışanlarla görüşükten sonra görev ve sorumluluklarda değişikliğe gider	13	8.0	13	8.0	37	22.8	60	37.0	39	24.1	3.61	1.17
28.Fikirlerini çalışanlarla paylaşır.	10	6.2	23	14.2	15	9.3	69	42.6	45	27.8	3.72	1.19

Tablo 13: Liderlik Ölçeği Sakarya İli Tıp Merkezi Örneklemi Frekans Analizi

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1.Amirim, astlarına arkadaş gibi davranır.	6	5.1	27	22.9	19	16.1	32	27.1	34	28.8	3.52	1.27

2.Söyleyerek değil, yaparak yol gösterir.	5	4.2	17	14.4	21	17.8	45	38.1	30	25.4	3.66	1.13
3.Tüm çalışanlarına aynı şekilde davranır	5	4.2	23	19.5	5	4.2	38	32.2	47	39.8	3.84	1.26
4.Eğitim olanaklarına katılmaya destek olur	5	4.2	9	7.6	18	15.3	44	37.3	42	35.6	3.92	1.10
5.Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.	6	5.1	3	2.5	17	14.4	43	36.4	49	41.5	4.07	1.06
6.Gerektiğinde bizleri başkalarının yanında överek vs. onurlandırır.	9	7.6	15	12.7	11	9.3	42	35.6	41	34.7	3.77	1.26
7.Kendimizin en iyi olduğuna inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.	8	6.8	15	12.7	18	15.3	41	34.7	36	30.5	3.69	1.22
8.Yaptığımız işi sıkı bir şekilde izler ve denetler	3	2.5	8	6.8	18	15.3	35	29.7	54	45.8	4.09	1.05
9.Amirim, astlarının önerilerini dikkate alır.	8	6.8	14	11.9	26	22.0	39	33.1	31	26.3	3.60	1.19
10.Tekliflere açık değildir.	28	23.7	40	33.9	26	22.0	21	17.8	3	2.5	2.42	1.11
11.Tartışmayı tekeline alır	29	24.6	33	28.0	28	23.7	21	17.8	7	5.9	2.53	1.21
12.Neyin, nasıl yapılacağına kendisi karar verir	11	9.3	35	29.7	25	21.2	29	24.6	18	15.3	3.07	1.24
13.Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.	15	12.7	26	22.0	28	23.7	31	26.3	18	15.3	3.09	1.27
14.Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.	7	5.9	10	8.5	15	12.7	38	32.2	48	40.7	3.93	1.19
15.İşletmenin stratejilerini ve	1	.8	0	0.0	9	7.6	69	58.5	39	33.1	4.23	0.66

politikalarını benimsememizi ister.												
16.Çalışanların işleriyle ilgili teknik ve faaliyet basamakları amirim tarafından iletilir.	2	1.7	10	8.5	13	11.0	53	44.9	40	33.9	4.01	0.97
17.Standart kurallara itibar göstermez	21	17.8	31	26.3	28	23.7	13	11.0	25	21.2	2.92	1.39
18.Konuşmaktan çok dinleyicidir	6	5.1	17	14.4	34	28.8	33	28.0	28	23.7	3.51	1.15
19.Çalışanlardan kolayca etkilenebilir	11	9.3	28	23.7	37	31.4	28	23.7	14	11.9	3.05	1.15
20.Çalışanlarla işbirliği içinde olmayı sever	2	1.7	9	7.6	20	16.9	43	36.4	44	37.3	4.00	1.00
21.Çalışanlara hareket serbestliği verir	8	6.8	25	21.2	28	23.7	34	28.8	23	19.5	3.33	1.21
22.Zorlayıcı olmaktan çok ikna etmeye çalışır	8	6.8	11	9.3	28	23.7	40	33.9	31	26.3	3.64	1.17
23.Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratır	3	2.5	12	10.2	17	14.4	46	39.0	40	33.9	3.92	1.06
24.Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alır	2	1.7	12	10.2	11	9.3	46	39.0	47	39.8	4.05	1.03
25.Yapılan planlar hakkında çalışanları bilgilendirir	2	1.7	9	7.6	7	5.9	45	38.1	55	46.6	4.20	0.97
26.Yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde sizi över ve takdir eder	4	3.4	12	10.2	11	9.3	42	35.6	49	41.5	4.02	1.11
27.Çalışanlarla görüşükten sonra görev ve sorumluluklarda değişikliğe gider	8	6.8	10	8.5	23	19.5	42	35.6	35	29.7	3.73	1.17
28.Fikirlerini çalışanlarla paylaşır.	5	4.2	14	11.9	9	7.6	43	36.4	47	39.8	3.96	1.16

Tablo 14: Liderlik Ölçeği Maddeleri Katılım Oranları Bakımından Farkları Sınayan Ki-Kare Test İstatistikleri

Madde	Katılanlar				Ki-Kare İstatistikleri	
	Tıp Merkezi		Hastane		$X^2(1)$	p
	n	%	n	%		
1.Amirim, astlarına arkadaş gibi davranır.	66	55.9	92	56.8	0.020	0.886
2.Söyleyerek değil, yaparak yol gösterir.	75	63.6	115	71.0	1.727	0.189
3.Tüm çalışanlarına aynı şekilde davranır	85	72.0	111	68.5	0.402	0.526
4.Eğitim olanaklarına katılmaya destek olur	86	72.9	124	76.5	0.488	0.485
5.Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.	92	78.0	108	66.7	4.271*	0.039
6.Gerektiğinde bizleri başkalarının yanında överek vs. onurlandırır.	83	70.3	112	69.1	0.047	0.829
7.Kendimizin en iyi olduğuna inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.	77	65.3	107	66.0	0.019	0.890
8.Yaptığınız işi sıkı bir şekilde izler ve denetler	89	75.4	113	69.8	1.092	0.296
9.Amirim, astlarının önerilerini dikkate alır.	70	59.3	91	56.2	0.277	0.599
10.Tekliflere açık değildir.	24	20.3	28	17.3	0.421	0.516
11.Tartışmayı tekeline alır	28	23.7	34	21.0	0.298	0.585
12.Neyin, nasıl yapılacağına kendisi karar verir	47	39.8	58	35.8	0.473	0.492
13.Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.	49	41.5	70	43.2	0.079	0.778
14.Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.	86	72.9	124	76.5	0.488	0.485
15.İşletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsememizi ister.	108	91.5	137	84.6	3.022	0.082
16.Çalışanların işleriyle ilgili teknik ve faaliyet basamakları amirim tarafından iletilir.	93	78.8	125	77.2	0.108	0.742
17.Standart kurallara itibar göstermez	38	32.2	37	22.8	3.052	0.081
18.Konuşmaktan çok dinleyicidir	61	51.7	76	46.9	0.625	0.429
19.Çalışanlardan kolayca etkilenebilir	42	35.6	52	32.1	0.374	0.541
20.Çalışanlarla işbirliği içinde olmayı sever	87	73.7	117	72.2	0.078	0.780
21.Çalışanlara hareket serbestliği verir	57	48.3	78	48.1	0.001	0.979
22.Zorlayıcı olmaktan çok ikna etmeye çalışır	71	60.2	90	55.6	0.595	0.441
23.Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratır	86	72.9	118	72.8	0.000	0.994
24.Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alır	93	78.8	116	71.6	1.874	0.171

25.Yapılan planlar hakkında çalışanları bilgilendirir	100	84.7	128	79.0	1.484	0.223
26.Yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde sizi över ve takdir eder	91	77.1	121	74.7	0.219	0.640
27.Çalışanlarla görüşükten sonra görev ve sorumluluklarda değişikliğe gider	77	65.3	99	61.1	0.502	0.479
28.Fikirlerini çalışanlarla paylaşır.	90	76.3	114	70.4	1.202	0.273

Tablo 15: Liderlik Ölçeği Frekans Analizleri Karşılaştırmaları

Liderlik Stilleri Frekans Analizleri		SAKARYA İLİ TIP MERKEZİ	KOCAELİ İLİ ZİNCİR HASTANE	Ki-Kare İstatistikleri p Değeri
DEMOKRATİK LİDERLİK	SORU 1	Katılıyorum	Kararsızım	0,886
	SORU 2	Katılıyorum	Katılıyorum	0,189
	SORU 3	Katılıyorum	Katılıyorum	0,526
	SORU 4	Katılıyorum	Katılıyorum	0,485
	SORU 5	Katılıyorum	Katılıyorum	0,039
	SORU 6	Katılıyorum	Katılıyorum	0,829
	SORU 7	Katılıyorum	Katılıyorum	0,89
	SORU 8	Katılıyorum	Katılıyorum	0,296
	SORU 9	Katılıyorum	Katılıyorum	0,599
OTOKRATİK LİDERLİK	SORU 10	Katılmıyorum	Katılmıyorum	0,516
	SORU 11	Kararsızım	Kararsızım	0,585
	SORU 12	Kararsızım	Kararsızım	0,492
	SORU 13	Kararsızım	Kararsızım	0,778
	SORU 14	Katılıyorum	Katılıyorum	0,485
	SORU 15	Katılıyorum	Katılıyorum	0,082
	SORU 16	Katılıyorum	Katılıyorum	0,742
TAM SERBESLİK SAĞLAYAN LİDER	SORU 17	Kararsızım	Kararsızım	0,081
	SORU 18	Katılıyorum	Kararsızım	0,429
	SORU 19	Kararsızım	Kararsızım	0,541
BİLGİLENDİRİCİ LİDER	SORU 20	Katılıyorum	Katılıyorum	0,78
	SORU 21	Kararsızım	Kararsızım	0,979
	SORU 22	Katılıyorum	Katılıyorum	0,441
	SORU 23	Katılıyorum	Katılıyorum	0,994
	SORU 24	Katılıyorum	Katılıyorum	0,171
	SORU 25	Katılıyorum	Katılıyorum	0,223
	SORU 26	Katılıyorum	Katılıyorum	0,64
	SORU 27	Katılıyorum	Katılıyorum	0,479
	SORU 28	Katılıyorum	Katılıyorum	0,273

Liderlik boyutları incelendiğinde soru 1 ve 18 de ankete katılan çalışanların verdikleri cevaplar farklılaşmıştır. Fakat Ki-kare test istatistikleri de detaylı incelendiğinde ve p değerleri ne bakıldığında liderlik boyutu ile ilgili katılım oranlarında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Sadece soru 5’ de katılım oranında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Ki-kare test istatistikleri de detaylı incelendiğinde bu soruya Sakarya ilindeki Tıp Merkezi çalışanlarının daha yüksek oranda katıldıkları söylenebilir.

9.3.Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın ölçme araçları olan ölçek ve alt boyutlarına ait betimsel istatistikler ile normal dağılım test istatistikleri sunulmuştur. Ölçek ve alt boyutlara ait betimsel istatistikler tablo 16’daki gibidir.

Tablo 16: Betimsel İstatistikler

Değişken	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	S.S
Örgütsel Destek	280	1.071	4.857	3.534	0.730
Yönetici Engellemeleri	280	1.000	4.250	2.554	0.828
İşletmeyle İlgili Düşünceler	280	1.400	4.800	2.897	0.671
Çalışma Arkadaşları Etkisi	280	1.333	5.000	4.005	0.707
Yönetici Etkisi	280	1.000	5.000	3.782	1.008
Motivasyon	280	2.241	4.724	3.486	0.462
Demokratik Liderlik	280	1.000	5.000	3.758	0.830
Otokratik Liderlik	280	1.286	4.714	3.302	0.665
Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	280	1.000	4.667	3.071	0.734
Bilgilendirici Liderlik	280	1.000	5.000	3.789	0.848

$\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, İşletme ile ilgili düşünceler boyutu maddeleri ters sorulardan oluşmaktadır ve boyut hesaplamasında maddeler ters çevrilmiştir. Yönetici engellemeleri boyutu maddeleri boyut içinde düz, ölçek içinde ise ters kodlamalar ile değişkenlere katılmıştır.

Örgütsel destek boyutu minimum 1.071, maksimum 4.857, ortalama 3.534 ve 0.730 standart sapma değerine sahiptir. Yönetici engellemeleri boyutu minimum 1.000, maksimum 4.250, ortalama 2.554 ve 0.824 standart sapma değerine sahiptir. İşletmeyle ilgili düşünceler boyutu minimum 1.400, maksimum 4.800, ortalama 2.897 ve 0.671 standart sapma değerine sahiptir. Çalışma arkadaşları etkisi boyutu minimum 1.333, maksimum 5.000, ortalama 4.005 ve 0.707 standart sapma değerine sahiptir. Yönetici etkisi boyutu minimum 1.000, maksimum 5.000, ortalama 3.782 ve 1.008 standart sapma değerine sahiptir. Motivasyon ölçeği boyutu minimum 2.241, maksimum 4724, ortalama 3.486 ve 0.462 standart sapma değerine sahiptir.

Demokratik liderlik boyutu minimum 1.000, maksimum 5.000, ortalama 3.758 ve 0.830 standart sapma değerine sahiptir. Otokratik liderlik boyutu minimum 1.286, maksimum 4.714, ortalama 3.302 ve 0.665 standart sapma değerine sahiptir. Tam serbestlik sağlayan liderlik boyutu minimum 1.000, maksimum 4.667, ortalama 3.071 ve 0.734 standart sapma değerine sahiptir. Bilgilendirici liderlik boyutu minimum 1.000, maksimum 5.000, ortalama 3.789 ve 0.848 standart sapma değerine sahiptir.

Ölçek ve alt boyutlarına ait normal dağılım istatistikleri tablo 17'deki gibidir.

Tablo 17: Normal Dağılım İstatistikleri

Değişken	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			S	K
	ist.	S.D	p	ist.	S.D	p		
Örgütsel Destek	.084	280	.000	.968	280	.000	-.462	.041
Yönetici Engellemeleri	.112	280	.000	.969	280	.000	.020	-.695
İşletmeyle İlgili Düşünceler	.108	280	.000	.969	280	.000	.456	.187
Çalışma Arkadaşları Etkisi	.154	280	.000	.923	280	.000	-.919	1.450
Yönetici Etkisi	.162	280	.000	.900	280	.000	-.937	.697
Motivasyon	.096	280	.000	.964	280	.000	-.457	.488
Demokratik Liderlik	.142	280	.000	.944	280	.000	-.769	.584
Otokratik Liderlik	.109	280	.000	.972	280	.000	-.238	-.260
Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	.132	280	.000	.970	280	.000	.028	-.342
Bilgilendirici Liderlik	.148	280	.000	.933	280	.000	-.829	.601

İst.: Normal dağılım test İstatistiği, S.D: Test serbestlik derecesi, S: Çarpıklık Katsayısı, K: Basıklık Katsayısı

Tablo incelendiğinde tüm değişkenler için yapılan normal dağılım test istatistiği anlamlılık değerlerine göre %5 anlamlılık düzeyinde değişkenlerin normal

dağılmadıkları söylenebilir.($p<0.05$) Diğer yandan bilindiği üzere sosyal bilimler için ölçekler yardımıyla toplanan verilerde normal dağılım testleri ile normal dağılımın saptanması oldukça zordur. Araştırmacılar bu tarz değişkenler için çarpıklık katsayılarının incelenmesini ve manidar bir çarpıklık olmaması durumunda normal dağılım varsayımının sağlandığını düşünmenin doğru olacağını önermektedirler. (Tabachnick & S. Fidel, 2013)

Değişkenler çarpıklık katsayıları bakımından incelendiğinde tamamının mutlak değerce 1'den küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda değişkenlerin manidar bir çarpıklığa sahip olmadığı söylenebilir.($|S|<1$) (Hair, 2013)

9.4. Çalışanların Liderlik Algıları ve Motivasyon Düzeyleri İle İlgili Çıkarımlar

Sağlık kurumu çalışanlarının yöneticilerine dair liderlik algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde etkisi olup olmadığının sınanması amacıyla çoklu doğrusal regresyon modeli kurulup çözümlenmiştir. Regresyon analizi öncesi bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler bakımından fikir verebilmesi amacıyla değişkenler arasındaki korelasyon matrisinin incelenmesi faydalı görülmektedir.

Değişkenler arası korelasyon matrisi tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18 : Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi

Değişken	İstatistik	1	2	3	4	5
1.Demokratik Liderlik	R_{XY}	1	.174*	.247*	.787*	.348*
	p	-	.004	.000	.000	.000
2.Otokratik Liderlik	R_{XY}		1	.362**	.137*	.048
	p		-	.000	.022	.424
3.Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	R_{XY}			1	.425*	.148*
	p			-	.000	.013
4.Bilgilendirici Liderlik	R_{XY}				1	.294*
	p				-	.000
5.Motivasyon	R_{XY}					1
	p					-

*(%5) anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkiyi ifade eder, R_{XY}: X ve Y gibi bir değişken çifti arasındaki korelasyon katsayısını gösterir.

Tabloda bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde tümünün istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.05$) ve pozitif 0.137 ile 0.787 arasında

değiştii gör÷lmektedir. Söz konusu korelasyon katsayıları aynı ölçeğin boyutları arasında beklenen işarete olmakla beraber, regresyon analizinde tama yakın çoklu doğrusal bağıntı soruna sebep vermeyecek düzeydedirler. ($|R_{XY}| < 0.80$) (Gujarati, 2006)

Diğer yandan bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiler incelendiğinde demokratik liderlik ile motivasyon arasında düşük düzeyde pozitif katsayı ile %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon ilişkisinin saptandığı gör÷lmektedir. ($R_{XY}=0.348$, $p < 0.05$). Otokratik liderlik ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon ilişkisi bulunmamaktadır. ($R_{XY}=0.048$, $p > 0.05$). Tam serbestlik sağlayan liderlik ile motivasyon arasında oldukça düşük düzeyde pozitif katsayı ile %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon ilişkisinin saptandığı gör÷lmektedir. ($R_{XY}=0.148$, $p < 0.05$). Bilgilendirici liderlik ile motivasyon arasında düşük düzeyde pozitif katsayı ile %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon ilişkisinin saptandığı gör÷lmektedir. ($R_{XY}=0.294$, $p < 0.05$).

Motivasyon ölçeğinin bağımlı, liderlik ölçeği boyutlarının bağımsız değişken olarak yer aldığı çoklu doğrusal regresyon modeli bulguları tablo 19'daki gibidir.

Tablo 19: Liderlik Algısı Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	Standartlaştırılmış		Standartlaştırılmış	t	p
	β	S.H ^d	β		
Sabit Terim	2.721	0.212	-	12.823*	0.000
Demokratik Liderlik	0.184	0.058	0.330	3.182*	0.001
Otokratik Liderlik	-0.026	0.049	-0.038	-0.538	0.591
Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	0.048	0.037	0.077	1.307	0.192
Bilgilendirici Liderlik	0.004	0.061	0.007	0.059	0.953

Tanısal Testler		
Uyum İyiliği Testi	$F(4, 275)=9.941$	$p=0.000$
Determinasyon	$R^2=0.126$	$D.R^2=0.114$
Durbin Watson Otokorelasyon Testi	$D.W=1.913$	
Breusch Pagan Değişen Varyans Testi	$F(4, 275)=2.834^*$	$p=0.025$
Varyans Enflasyon Faktörü (VIF)	Değişken	VIF
	Demokratik Liderlik	2.770
	Otokratik Liderlik	1.187
	Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	1.439
	Bilgilendirici Liderlik	3.146

*(%5) anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkiyi gösterir. d üst imi dirençli standart hataları ifade eder.(parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir)

Tablo incelendiğinde model otokorelasyon sorunu olmadığı ($D.W \approx 2$), fakat değişen varyans sorunu olduğu görülmektedir. ($F(4, 275)=2.834, p<0.05$). Değişen varyans kaynaklı etkinlik kaybının önüne geçilmesi amacıyla model dirençli standart hatalar ile tahmin edilmiştir.

Model uyum iyiliği testi bulguları incelendiğinde söz konusu modelin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu söylenebilir. ($F(4, 275)=9.941, p<0.05$). Düzeltilmiş determinasyon katsayısı ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimlerin yaklaşık %11'ini açıklayabildiğini göstermektedir. ($D.R^2=0.114$)

Demokratik liderlik değişkenin motivasyon değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi saptanmıştır. ($\beta=0.330, p<0.05$). Daha açık bir ifade ile sağlık çalışanlarının kurumlarındaki yöneticilerine dair demokratik liderlik algılarının artması çalışma motivasyonlarını da artırmaktadır. Veya aksi bir durum olarak çalışanların yöneticilerine yönelik demokratik liderlik algılarının azalmasının motivasyonlarını da azalttığı söylenebilir.

Otokratik liderlik değişkeninin motivasyon değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. ($\beta=-0.038, p>0.05$)

Tam serbestlik sağlayan liderlik değişkeninin motivasyon değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. ($\beta=0.077, p>0.05$)

Bilgilendirici liderlik değişkeninin motivasyon değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. ($\beta=0.007$, $p > 0.05$)

Söz konusu bulgular ışığında örneklem dâhilinde çalışan motivasyonunun belirleyici olarak yöneticilerin demokratik liderliklerine yönelik algı olduğu söylenebilir.

Sakarya İlindeki Tıp Merkezi ve Kocaeli İlindeki Zincir Hastanede görev yapan sağlık çalışanları arasında çalışma motivasyonları bakımından farkı anlamlandırmak için oluşturulan tablo incelendiğinde iki il arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Yani motivasyon boyutu açısından Tıp Merkezi ve Zincir Hastanede arasında anlamlı bir farklılık yoktur. ($p > 0.05$)

Tablo 20: İllere Göre Motivasyon Düzeyi Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	İl	N	$\bar{X}$	S.S	t(278)	p
Örgütsel Destek	Sakarya	118	3.530	0.736	-0.067	0.947
	Kocaeli	162	3.536	0.727		
Yönetici Engellemeleri	Sakarya	118	2.483	0.844	-1.217	0.225
	Kocaeli	162	2.605	0.816		
İşletmeyle İlgili Düşünceler	Sakarya	118	2.927	0.665	0.637	0.525
	Kocaeli	162	2.875	0.676		
Çalışma Arkadaşları Etkisi	Sakarya	118	4.065	0.667	1.217	0.225
	Kocaeli	162	3.961	0.734		
Yönetici Etkisi	Sakarya	118	3.870	0.997	1.247	0.214
	Kocaeli	162	3.718	1.014		
Motivasyon	Sakarya	118	3.515	0.481	0.883	0.378
	Kocaeli	162	3.466	0.447		

$\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, (parantez içi test serbestlik derecesini içerir)

Cinsiyete göre motivasyon açısından bir farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla oluşturulan tablo 21 incelendiğinde her iki ilde de ve erkek çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. ($p > 0.05$)

Tablo 21: Cinsiyete Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farkı İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	Sakarya İli Tıp Merkezi	Kocaeli İli Zincir Hastane
----------	----------	-------------------------	----------------------------

		N	$\bar{X}$	S.S	T (116)	p	N	$\bar{X}$	S.S	T (160)	p
Örgütsel Destek	Kadın	92	3.513	0.751	-0.472	0.638	122	3.498	0.705	-1.178	0.241
	Erkek	26	3.591	0.690			40	3.654	0.789		
Yönetici Engelleme leri	Kadın	92	2.459	0.828	-0.575	0.567	122	2.559	0.823	-1.243	0.216
	Erkek	26	2.567	0.910			40	2.744	0.785		
İşletmeyle İlgili Düşünceler	Kadın	92	2.922	0.668	-0.164	0.870	122	2.856	0.660	-0.642	0.522
	Erkek	26	2.946	0.668			40	2.935	0.729		
Çalışma Arkadaşları Etkisi	Kadın	92	4.069	0.677	0.118	0.906	122	3.997	0.707	1.102	0.272
	Erkek	26	4.051	0.644			40	3.850	0.809		
Yönetici Etkisi	Kadın	92	3.862	0.981	-0.158	0.875	122	3.727	0.982	0.189	0.850
	Erkek	26	3.897	1.070			40	3.692	1.121		
Motivasyon	Kadın	92	3.509	0.501	-0.266	0.791	122	3.454	0.439	-0.546	0.586
	Erkek	26	3.537	0.413			40	3.499	0.476		

Farklı yaş grubundaki sağlık çalışanları arasında çalışma motivasyonları bakımından fark olup olmadığını anlamak amacıyla oluşturulan tablo 22 de Sakarya ilindeki hastanede yönetici engellemeleri boyutunda ve her iki ilde de motivasyon boyutunda anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir ($p<0,05$). Bu bağlamda 24-31 yaş arası çalışanların 16-23 yaş arası çalışanlardan daha yüksek düzeyde yönetici engellemeleri algısına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca 16-23 yaş arası çalışanların 24-31 yaş arası çalışanlardan daha yüksek motivasyon düzeyinde olduğu görülürken, diğer yaş grupları arasında bu bakımdan bir fark saptanmamıştır ($p<0,05$).

Tablo 22: Yaşa Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farkı İnceleyen Anova Testi İstatistikleri

Değişken	Yaş	Sakarya İli Tıp Merkezi				Kocaeli İli Zincir Hastane					p
		N	$\bar{X}$	S.S	F (2,115)	p	N	$\bar{X}$	S.S	F (2,159)	
Örgütsel Destek	16-23	40	3.698	0.577	1.802	0.170	54	3.713	0.67	2.549	0.081
	24-31	41	3.394	0.842			58	3.417	0.717		
	31+	37	3.500	0.747			50	3.483	0.775		
Yönetici Engelleme leri	16-23	40	2.213 ^B	0.837	3.268*	0.042	54	2.593	0.904	0.012	0.988
	24-31	41	2.646 ^A	0.873			58	2.616	0.798		
	31+	37	2.595 ^A	0.765			50	2.605	0.749		
	16-23	40	3.020	0.69	0.939		54	2.963	0.744	1.105	0.334

İşletmeyle İlgili Düşünceler	24-31	41	2.820	0.627		0.394	58	2.776	0.605		
	31+	37	2.946	0.681			50	2.896	0.676		
Çalışma Arkadaşları Etkisi	16-23	40	4.075	0.611	1.974	0.144	54	4.019	0.728	0.350	0.705
	24-31	41	3.919	0.805			58	3.902	0.712		
	31+	37	4.216	0.522			50	3.967	0.774		
Yönetici Etkisi	16-23	40	4.125	0.801	2.040	0.135	54	3.877	0.932	0.997	0.371
	24-31	41	3.715	1.134			58	3.626	1.041		
	31+	37	3.766	0.996			50	3.653	1.067		
Motivasyon	16-23	40	3.677 ^A	0.441	4.204*	0.017	54	3.590 ^A	0.417	3.511*	0.032
	24-31	41	3.377 ^B	0.501			58	3.374 ^B	0.438		
	31+	37	3.493	0.461			50	3.437	0.468		

Medeni durumun motivasyona bir etkisi olup olmadığına bakılmak için oluşturulan tablo 23’de ise Kocaeli ilinde bulunan hastanedeki bekâr katılımcıların yönetici engellemeleri boyuttaki ortalamasının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 23: Medeni Duruma Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farkın Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Medeni Hal	Sakarya İli Tıp Merkezi					Kocaeli İli Zincir Hastane				
		N	$\bar{X}$	S.S	t(116)	p	N	$\bar{X}$	S.S	t(160)	p
Örgütsel Destek	Evli	47	3.422	0.848	-1.298	0.197	66	3.474	0.725	-0.901	0.369
	Bekâr	71	3.602	0.648			96	3.579	0.730		
Yönetici Engellemele ri	Evli	47	2.410	0.817	-0.768	0.444	66	2.447	0.746	-2.065*	0.041
	Bekâr	71	2.532	0.864			96	2.714	0.847		
İşletmeyle İlgili Düşünceler	Evli	47	2.983	0.705	0.740	0.461	66	2.948	0.661	1.143	0.255
	Bekâr	71	2.890	0.640			96	2.825	0.686		
Çalışma Arkadaşları Etkisi	Evli	47	4.071	0.735	0.079	0.938	66	3.924	0.734	-0.526	0.600
	Bekâr	71	4.061	0.623			96	3.986	0.737		
Yönetici Etkisi	Evli	47	3.844	0.997	-0.230	0.818	66	3.727	0.952	0.095	0.924
	Bekâr	71	3.887	1.003			96	3.712	1.060		
Motivasyon	Evli	47	3.481	0.493	-0.629	0.531	66	3.467	0.414	0.037	0.971
	Bekâr	71	3.538	0.476			96	3.464	0.472		

Eğitim seviyesinin sağlık çalışanları arasında çalışma motivasyonları bakımından fark oluşturup oluşturmadığına bakılmak için oluşturulan tablo 24’de ise her iki ildeki hastanede de anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir($p>0,05$).

Tablo 24: Eğitime Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farkı İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistikleri

Değişken	Eğitim	Sakarya İli Tıp Merkezi					Kocaeli İli Zincir Hastane				
		N	$\bar{X}$	S.S	t(116)	p	N	$\bar{X}$	S.S	t(160)	p
Örgütsel Destek	Lise ve Altı	67	3.584	0.738	0.912	0.364	91	3.557	0.768	0.418	0.677
	Lise Üstü	51	3.459	0.734			71	3.509	0.676		
Yönetici Engellemeleri	Lise ve Altı	67	2.545	0.821	0.910	0.365	91	2.577	0.826	-0.494	0.622
	Lise Üstü	51	2.402	0.875			71	2.641	0.807		
İşletmeyle İlgili Düşünceler	Lise ve Altı	67	2.955	0.701	0.524	0.601	91	2.987	0.730	2.410*	0.017
	Lise Üstü	51	2.890	0.620			71	2.732	0.575		
Çalışma Arkadaşları Etkisi	Lise ve Altı	67	4.085	0.704	0.365	0.716	91	3.985	0.789	0.479	0.633
	Lise Üstü	51	4.039	0.621			71	3.930	0.662		
Yönetici Etkisi	Lise ve Altı	67	3.940	0.899	0.877	0.383	91	3.802	0.988	1.196	0.233
	Lise Üstü	51	3.778	1.115			71	3.610	1.045		
Motivasyon	Lise ve Altı	67	3.547	0.444	0.818	0.415	91	3.510	0.454	1.439	0.152
	Lise Üstü	51	3.473	0.528			71	3.408	0.435		

Farklı görevlerdeki sağlık çalışanlarının arasında çalışma motivasyonları bakımından fark olup olmadığı bakılmak için oluşturulan tablo 25’de ise her iki ildeki hastanede de anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir($p>0,05$).

Tablo 25: Göreve Göre Motivasyon Düzeyleri Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Görev	Sakarya İli Tıp Merkezi					Kocaeli İli Zincir Hastane				
		N	$\bar{X}$	S.S	F(2,115)	p	N	$\bar{X}$	S.S	F(2,159)	p
Örgütsel Destek	Tıbbi Hizmetler	78	3.572	0.727	0.372	0.690	97	3.608	0.687	2.447	0.090
	Misafir Hizmetleri	24	3.449	0.74			45	3.335	0.801		
	İdari Hizmetler	16	3.446	0.805			20	3.643	0.692		
Yönetici Engellemele ri	Tıbbi Hizmetler	78	2.404	0.85	1.096	0.338	97	2.662	0.846	0.698	0.499
	Misafir Hizmetleri	24	2.594	0.765			45	2.489	0.774		
	İdari Hizmetler	16	2.703	0.918			20	2.588	0.762		
İşletmeyle İlgili Düşünceler	Tıbbi Hizmetler	78	2.962	0.686	0.412	0.663	97	2.860	0.658	0.367	0.694
	Misafir Hizmetleri	24	2.900	0.67			45	2.942	0.766		
	İdari Hizmetler	16	2.800	0.57			20	2.800	0.558		

Çalışma Arkadaşları Etkisi	Tıbbi Hizmetler	78	4.038	0.721	0.585	0.559	97	4.045	0.656	2.496	0.086
	Misafir Hizmetleri	24	4.194	0.555			45	3.756	0.9		
	İdari Hizmetler	16	4.000	0.544			20	4.017	0.616		
Yönetici Etkisi	Tıbbi Hizmetler	78	3.855	1.044	0.031	0.970	97	3.780	0.944	0.876	0.418
	Misafir Hizmetleri	24	3.889	0.74			45	3.548	1.146		
	İdari Hizmetler	16	3.917	1.145			20	3.800	1.040		
Motivasyon	Tıbbi Hizmetler	78	3.548	0.51	0.585	0.559	97	3.504	0.441	1.860	0.159
	Misafir Hizmetleri	24	3.471	0.356			45	3.357	0.438		
	İdari Hizmetler	16	3.420	0.507			20	3.521	0.479		

Farklı sürelerde çalışma süresine sahip sağlık çalışanları arasında çalışma motivasyonları bakımından fark olup olmadığına bakılmak için oluşturulan tablo 26'da ise Örgütsel destek bakımından her iki ildeki hastanede de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Yönetici engellemeleri bakımından farklı sürelerde çalışma süresine sahip sağlık çalışanları arasında Kocaeli ilindeki hastanede %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Motivasyon bakımından farklı sürelerde çalışma süresine sahip sağlık çalışanları arasında Kocaeli ilindeki hastanede %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 26: Çalışma Süresine Göre Motivasyon Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Çalışma Süresi	Sakarya İli Tıp Merkezi					Kocaeli İli Zincir Hastane				
		N	$\bar{X}$	S.S	t(116)	p	N	$\bar{X}$	S.S	t(160)	p
	1 Yıldan Az	54	3.709	0.666	2.475*	0.015	77	3.661	0.691	2.180 *	0.037

Örgütsel Destek	1 Yıldan Fazla	64	3.379	0.764			85	3.423	0.745		
Yönetici Engellemeleri	1 Yıldan Az	54	2.366	0.885	-1.392*	0.166	77	2.591	0.833	-0.208	0.836
	1 Yıldan Fazla	64	2.582	0.802			85	2.618	0.804		
İşletmeyle İlgili Düşünceler	1 Yıldan Az	54	2.963	0.684	0.536	0.593	77	2.948	0.701	1.305	0.194
	1 Yıldan Fazla	64	2.897	0.653			85	2.809	0.650		
Çalışma Arkadaşları Etkisi	1 Yıldan Az	54	4.179	0.617	1.720	0.088	77	4.035	0.725	1.219	0.225
	1 Yıldan Fazla	64	3.969	0.697			85	3.894	0.740		
Yönetici Etkisi	1 Yıldan Az	54	4.160	0.738	3.006*	0.003	77	3.861	0.932	1.722	0.087
	1 Yıldan Fazla	64	3.625	1.120			85	3.588	1.072		
Motivasyon	1 Yıldan Az	54	3.665	0.438	3.244*	0.002	77	3.563	0.418	2.687*	0.008
	1 Yıldan Fazla	64	3.388	0.483			85	3.377	0.457		

Farklı sürelerde mesleki deneyime sahip sağlık çalışanları arasında çalışma motivasyonları bakımından fark olup olmadığına bakılmak için oluşturulan tablo 27’de ise Örgütsel destek bakımından her iki ildeki hastanede de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan az mesleki deneyime sahip çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Yönetici engellemeleri bakımından farklı sürelerde mesleki deneyime sahip sağlık çalışanları arasında Kocaeli ilindeki hastanede %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan az mesleki deneyime sahip çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Yönetici Etkisi bakımından farklı sürelerde mesleki deneyime sahip sağlık çalışanları arasında Sakarya ilindeki tıp merkezinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan az mesleki deneyime sahip çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Motivasyon bakımından farklı sürelerde mesleki deneyime sahip sağlık çalışanları arasında her iki ildeki hastanede de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan az mesleki deneyime sahip çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Mesleki Deneyim Süresine Göre Motivasyon Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Deneyim	Sakarya İli Tıp Merkezi					Kocaeli İli Zincir Hastane				
		N	$\bar{X}$	S.S	t(116)	p	N	$\bar{X}$	S.S	t(160)	p
Örgütsel Destek	1 Yıldan Az	60	3.673	0.649	2.170 *	0.032	85	3.692	0.690	2.940 *	0.004
	1 Yıldan Fazla	58	3.383	0.795			77	3.364	0.733		
Yönetici Engellemeleri	1 Yıldan Az	60	2.454	0.881	-0.377	0.707	85	2.729	0.863	2.061*	0.041
	1 Yıldan Fazla	58	2.513	0.810			77	2.468	0.742		
İşletmeyle İlgili Düşünceler	1 Yıldan Az	60	2.887	0.603	-0.670	0.504	85	2.847	0.691	-0.557	0.578
	1 Yıldan Fazla	58	2.969	0.727			77	2.906	0.664		
Çalışma Arkadaşları Etkisi	1 Yıldan Az	60	4.122	0.598	0.948	0.345	85	4.067	0.701	1.943	0.054
	1 Yıldan Fazla	58	4.006	0.732			77	3.844	0.756		
Yönetici Etkisi	1 Yıldan Az	60	4.050	0.839	2.021*	0.046	85	3.831	0.953	1.499	0.136
	1 Yıldan Fazla	58	3.684	1.114			77	3.593	1.070		
Motivasyon	1 Yıldan Az	60	3.605	0.432	-0.227*	0.038	85	3.542	0.423	2.303*	0.023
	1 Yıldan Fazla	58	3.422	0.514			77	3.382	0.461		

Sakarya İlindeki Tıp Merkezi ve Kocaeli İlindeki Zincir Hastanede görev yapan sağlık çalışanları arasında liderlik algıları bakımından farkı anlamlandırmak için oluşturulan tablo 28 incelendiğinde iki il arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Yani liderlik algıları açısından Tıp Merkezi ve Zincir Hastanede arasında anlamlı bir farklılık yoktur. ($p>0.05$)

Tablo 28: İllere Göre Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	İl	N	$\bar{X}$	S.S	t(278)	p
Demokratik Liderlik	Sakarya	118	3.797	0.822	0.658	0.511
	Kocaeli	162	3.730	0.837		
Otokratik Liderlik	Sakarya	118	3.324	0.670	0.481	0.631
	Kocaeli	162	3.286	0.663		
Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	Sakarya	118	3.158	0.762	1.695	0.091
	Kocaeli	162	3.008	0.708		
Bilgilendirici Liderlik	Sakarya	118	3.873	0.814	1.410	0.160
	Kocaeli	162	3.728	0.870		

$\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, (parantez içi test serbestlik derecesini içerir)

Cinsiyete göre liderlik algıları açısından bir farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla oluşturulan tablo 29 incelendiğinde her iki ilde de ve erkek çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 29: Cinsiyete Göre Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Cinsiyet	Sakarya İli Tıp Merkezi					Kocaeli İli Zincir Hastane				
		N	$\bar{X}$	S.S	t(116)	p	N	$\bar{X}$	S.S	t(160)	p
Demokratik Liderlik	Kadın	92	3.746	0.800	-1.252	0.213	122	3.734	0.770	0.096	0.924
	Erkek	26	3.974	0.889			40	3.719	1.025		
Otokratik Liderlik	Kadın	92	3.351	0.679	0.806	0.422	122	3.328	0.653	1.417	0.158
	Erkek	26	3.231	0.643			40	3.157	0.685		
Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	Kadın	92	3.207	0.743	1.300	0.196	122	3.003	0.651	-0.172	0.864
	Erkek	26	2.987	0.819			40	3.025	0.869		
Bilgilendirici Liderlik	Kadın	92	3.821	0.839	-1.300	0.196	122	3.728	0.861	-0.018	0.986
	Erkek	26	4.056	0.702			40	3.731	0.907		

Farklı yaş grubundaki sağlık çalışanları arasında liderlik algıları bakımından fark olup olmadığını anlamak amacıyla oluşturulan tablo 30 da görüldüğü gibi yaş grupları arasında hangi liderlik tipi olursa olsun anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 30: Yaş Grubuna Göre Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Yaş	Sakarya İli Tıp Merkezi					Kocaeli İli Zincir Hastane				
		N	$\bar{X}$	S.S	F(2,115)	p	N	$\bar{X}$	S.S	F(2,159)	p
Demokratik Liderlik	16-23	40	3.861	0.770	1.802	0.170	54	3.800	0.773	0.576	0.563
	24-31	41	3.615	0.754			58	3.638	0.820		
	31+	37	3.928	0.928			50	3.762	0.926		
Otokratik Liderlik	16-23	40	3.239	0.655	0.500	0.608	54	3.352	0.687	1.060	0.349
	24-31	41	3.355	0.720			58	3.185	0.668		
	31+	37	3.382	0.637			50	3.331	0.630		
Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	16-23	40	3.183	0.758	1.668	0.193	54	3.000	0.679	0.915	0.402

	24-31	41	3.293	0.793			58	3.098	0.704		
	31+	37	2.982	0.716			50	2.913	0.743		
Bilgilendirici Liderlik	16-23	40	3.931	0.683	0.467	0.628	54	3.798	0.839	0.267	0.766
	24-31	41	3.913	0.817			58	3.703	0.855		
	31+	37	3.766	0.943			50	3.682	0.930		

Medeni durumun liderlik algılarına bir etkisi olup olmadığına bakılmak için oluşturulan tablo 31’de ise her iki ilde de hangi liderlik tipi olursa olsun anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 31: Medeni Duruma Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farkı İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistikleri

Değişken	Medeni Hal	Sakarya İli Tıp Merkezi					Kocaeli İli Zincir Hastane				
		N	$\bar{X}$	S.S	t(116)	p	N	$\bar{X}$	S.S	t(160)	p
Demokratik Liderlik	Evli	47	3.690	0.863	-1.145	0.255	66	3.586	0.873	-1.837	0.068
	Bekâr	71	3.867	0.791			96	3.830	0.801		
Otokratik Liderlik	Evli	47	3.435	0.654	1.461	0.147	66	3.312	0.716	0.412	0.681
	Bekâr	71	3.252	0.675			96	3.268	0.628		
Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	Evli	47	3.206	0.803	0.549	0.584	66	2.939	0.793	-1.027	0.306
	Bekâr	71	3.127	0.738			96	3.056	0.643		
Bilgilendirici Liderlik	Evli	47	3.792	0.930	-0.878	0.382	66	3.614	0.940	-1.387	0.168
	Bekâr	71	3.926	0.730			96	3.807	0.813		

Eğitim seviyesinin sağlık çalışanları arasında liderlik algıları bakımından fark oluşturup oluşturmadığına bakılmak için oluşturulan tablo 32’de ise her iki ilde de hangi liderlik tipi olursa olsun anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 32: Eğitime Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farkı İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistikleri

Değişken	Eğitim	Sakarya İli Tıp Merkezi					Kocaeli İli Zincir Hastane				
		N	$\bar{X}$	S.S	t(116)	p	N	$\bar{X}$	S.S	t(160)	p
Demokratik Liderlik	Lise ve Altı	67	3.796	0.745	-0.009	0.993	91	3.792	0.790	0.067	0.287
	Lise Üstü	51	3.797	0.921			71	3.651	0.893		
Otokratik Liderlik	Lise ve Altı	67	3.226	0.732	-1.848	0.067	91	3.256	0.705	-0.647	0.519
	Lise Üstü	51	3.454	0.560			71	3.324	0.609		
	Lise ve Altı	67	3.219	0.797	0.992	0.323	91	3.084	0.728	1.554	0.122

Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	Lise Üstü	51	3.078	0.714			71	2.911	0.674		
Bilgilendirici Liderlik	Lise ve Altı	67	3.975	0.728	1.574	0.118	91	3.835	0.861	1.781	0.077
	Lise Üstü	51	3.739	0.905			71	3.592	0.868		

Farklı görevlerdeki sağlık çalışanlarının arasında liderlik algıları bakımından fark olup olmadığına bakılmak için oluşturulan tablo 33’de ise her iki ilde de hangi liderlik tipi olursa olsun anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 33: Göreve Göre Liderlik Algıları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Görev	Sakarya İli Tıp Merkezi					Kocaeli İli Zincir Hastane				
		N	X	S.S	F(2,115)	p	N	X	S.S	F(2,159)	p
Demokratik Liderlik	Tıbbi Hizmetler	78	3.759	0.830	0.325	0.723	97	3.766	0.823	0.309	0.735
	Misafir Hizmetleri	24	3.824	0.902			45	3.706	0.812		
	İdari Hizmetler	16	3.938	0.674			20	3.611	0.982		
Otokratik Liderlik	Tıbbi Hizmetler	78	3.319	0.626	0.430	0.652	97	3.333	0.644	0.686	0.505
	Misafir Hizmetleri	24	3.256	0.736			45	3.194	0.614		
	İdari Hizmetler	16	3.455	0.797			20	3.264	0.854		
Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	Tıbbi Hizmetler	78	3.077	0.696	1.663	0.194	97	2.993	0.636	0.585	0.559
	Misafir Hizmetleri	24	3.236	0.914			45	2.970	0.731		
	İdari Hizmetler	16	3.438	0.796			20	3.167	0.964		
Bilgilendirici Liderlik	Tıbbi Hizmetler	78	3.835	0.770	0.338	0.714	97	3.754	0.848	0.156	0.855
	Misafir Hizmetleri	24	3.903	0.944			45	3.667	0.848		
	İdari Hizmetler	16	4.014	0.855			20	3.744	1.047		

Farklı sürelerde çalışma süresine sahip sağlık çalışanları arasında liderlik algıları bakımından fark olup olmadığına bakılmak için oluşturulan tablo 34’de ise demokratik liderlik algısı bakımından Sakarya ilindeki tıp merkezinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Ortalamalardan görüldüğü üzere 1 yıldan daha az süre görev yapan çalışanların yöneticilerine dair demokratik liderlik algıları daha yüksek düzeydedir.

Diğerlerinde her iki ilde de anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 34: Çalışma Süresine Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farkı İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistikleri

Değişken	Çalışma Süresi	Sakarya İli Tıp Merkezi					Kocaeli İli Zincir Hastane				
		N	$\bar{X}$	S.S	t(116)	p	N	$\bar{X}$	S.S	t(160)	p
Demokratik Liderlik	1 Yıldan Az	54	3.949	0.832	2.574*	0.011	77	3.854	0.835	1.804	0.073
	1 Yıldan Fazla	64	3.668	0.797			85	3.618	0.828		
Otokratik Liderlik	1 Yıldan Az	54	3.283	0.592	-0.719	0.473	77	3.263	0.649	-0.405	0.686
	1 Yıldan Fazla	64	3.359	0.732			85	3.306	0.679		
Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	1 Yıldan Az	54	3.179	0.726	0.213	0.831	77	3.013	0.678	0.081	0.935
	1 Yıldan Fazla	64	3.141	0.796			85	3.004	0.737		
Bilgilendirici Liderlik	1 Yıldan Az	54	3.957	0.732	1.883	0.061	77	3.844	0.820	1.621	0.107
	1 Yıldan Fazla	64	3.802	0.876			85	3.624	0.904		

Farklı sürelerde mesleki deneyime sahip sağlık çalışanları arasında liderlik algıları bakımından fark olup olmadığına bakılmak için oluşturulan tablo 35’de ise her iki ilde de hangi liderlik tipi olursa olsun anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 35: Deneyime Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farkı İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistikleri

Değişken	Deneyim	Sakarya İli Tıp Merkezi					Kocaeli İli Zincir Hastane				
		N	$\bar{X}$	S.S	t(116)	p	N	$\bar{X}$	S.S	t(160)	p
Demokratik Liderlik	1 Yıldan Az	60	3.780	0.848	-0.227	0.821	85	3.761	0.851	0.483	0.629
	1 Yıldan Fazla	58	3.814	0.801			77	3.697	0.826		
Otokratik Liderlik	1 Yıldan Az	60	3.321	0.689	-0.050	0.960	85	3.339	0.694	1.085	0.280
	1 Yıldan Fazla	58	3.328	0.655			77	3.226	0.627		
Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	1 Yıldan Az	60	3.172	0.822	0.203	0.840	85	3.020	0.723	0.214	0.831
	1 Yıldan Fazla	58	3.144	0.701			77	2.996	0.696		
Bilgilendirici Liderlik	1 Yıldan Az	60	3.885	0.801	0.166	0.868	85	3.761	0.880	0.497	0.620
	1 Yıldan Fazla	58	3.860	0.834			77	3.693	0.862		

10.SONUÇ ve TARTIŞMA

Tarihte her zaman başarılı olmuş liderler, çalışanlarını çok iyi motive eden liderlerdir. Bu nedenle liderlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için çalışanlarını çok iyi motive etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla liderlik ve motivasyon birbirini tamamlayan unsurlardır.

Bu çalışmada liderlik kavramının çalışan motivasyonuna etkisi incelenerek önemi ortaya konmuştur. Bu bağlamda;

Katılımcıların verdikleri cevaplar değerlendirilmiş olup motivasyon ile ilgili ölçekler 6 başlık altında toplanmıştır. (Örgütsel Destek, Yönetici Engellemeleri, İşletmeyle İlgili Düşünceler, Çalışma Arkadaşları Etkisi, Yönetici Etkisi, Genel Motivasyon)

Araştırmada yer alan tıp merkezi ve zincir hastane değerlendirildiğinde motivasyon açısından hastaneler arasında bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Aynı durumu kadın erkek bazında da değerlendirdiğimizde sonuç değişmemektedir.

Farklı yaş gruplarının motivasyon düzeylerine bakıldığında 16 ile 23 yaş arasındaki sağlık çalışanlarının örgütsel destek boyutundaki motivasyonları 24 ile 31 yaş arasındaki sağlık çalışanlarında daha yüksek düzeyde iken, diğer yaş grupları arasında bu bakımdan bir fark yoktur. İşletmeyle ilgili düşünceler boyutu bakımından 40 ve üzeri yaş grubunda bulunan sağlık çalışanlarının diğer yaş gruplarında bulunan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde işletmeyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmüştür. Diğer yaş grupları arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. Toplam motivasyon bakımından 16 ile 23 yaş arasındaki sağlık çalışanlarının motivasyonları 24 ile 31 yaş arasındaki sağlık çalışanlarında daha yüksek düzeyde iken, diğer yaş grupları arasında bu bakımdan bir fark saptanmamıştır.

Medeni hal, eğitim seviyeleri ile ilgili de anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.

Kurumdaki görevleri ile ilgili de anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Yılmaz (2011) 'ın liderlik tiplerinin motivasyon algılarına etkisiyle ilgili hazırladığı yüksek

lisans tezinde de yapılan görev ne olursa olsun çalışanlarının motivasyon algılarının farklılaşmadığı ortaya konmuştur.

Çalışanların çalışma süreleri değerlendirildiğinde Örgütsel Destek, Çalışma Arkadaşları Etkisi, Yönetici Etkisi ve Genel Motivasyon boyutu bakımından 6 yıldan fazla süredir hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının bu boyuttaki motivasyon düzeyinin diğer çalışanlardan düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Deneyim açısından değerlendirildiğinde Örgütsel Destek, Çalışma Arkadaşları Etkisi ve Genel Motivasyon boyutları açısından 5 yıldan daha az süre mesleki deneyim sahibi çalışanların bu boyuttaki motivasyon düzeylerinin 5 ile 10 yıl arasında mesleki deneyime sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar değerlendirilmiş olup liderlik ile ilgili ölçekler 4 başlık altında toplanmıştır.(Demokratik Liderlik, Otokratik Liderlik, Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik, Bilgilendirici Liderlik)

Sağlık kurumu çalışanlarının yöneticilerine dair liderlik algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde etkisi incelendiğinde örneklem dâhilinde çalışan motivasyonunun belirleyici olarak yöneticilerin demokratik liderliklerine yönelik algı olduğu söylenebilir. Büyükyavuz (2015) liderlik stilleri ve motivasyon ile ilgili hazırladığı yüksek lisans tezinde de benzer şekilde demokratik liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiş ve motivasyon düzeyini en çok etkileyen liderlik tiplerinden birinin demokratik liderlik olduğu kanısına varmıştır. Benzer şekilde Yüzgenç (2019) liderlik tarzlarının motivasyon üzerine etkisini incelediği yüksek lisans tezinde de demokratik liderlik algısının, motivasyonu pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Böylelikle bu iki çalışma da elde edilen sonuçları destekler niteliktedir.

Araştırmada yer alan tıp merkezi ve hastane değerlendirildiğinde sağlık çalışanları arasında yöneticilerin liderlik algıları bakımından fark yoktur.

Aynı değerlendirmeye cinsiyet açısından baktığımızda da liderlik algıları bakımından fark olmadığını görülmektedir. Tiryaki (2008)'nin tez çalışmasına göre de çalışanların yöneticilerinin ortaya koyduğu liderlik tipine ilişkin görüşleri arasında cinsiyete göre bir farklılık olmadığı, kadın ve erkeklerin benzer tutum içerisinde

oldukları tespit edilmiştir. Bir diğer araştırmada da Tezcan (2006), liderlik tiplerine ilişkin değişkenler arasında cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulamamıştır. Yani tüm araştırmalarda benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yani genel anlamda liderlik tiplerine yönelik algının cinsiyet açısından önemli bir oranda farklılık göstermediği söylenebilir.

Benzer şekilde görev yeri açısından değerlendirdiğimizde de anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir. Bedir Turhan (2017) 'ın yaptığı yüksek lisans tezinde de çalışanların liderlik davranışlarının algı seviyelerinin, görevlerine göre anlamlı farklılık göstermediğini: Sağlık kurumları çalışanları hangi görevde olurlarsa olsunlar liderlik davranışlarını benzer şekilde algılandığını ortaya koymuştur. İş deneyimi ve yaş açısından değerlendirdiğimizde de fark olmadığını görmüş oluyoruz.

Medeni hal olarak değerlendirdiğimizde Demokratik Liderlik Ortalamaları incelendiğinde bekâr çalışanların yöneticilerinin daha fazla demokratik liderlik sergilediği algısına ulaşabiliriz.

Eğitim seviyesi değerlendirildiğinde ön lisans ve üzeri eğitim seviyesindeki çalışanların yöneticilerine dair bilgilendirici liderlik algılarının lise seviyesinde eğitime sahip çalışanlardan daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bu da bilgi birikiminden kaynaklanıyor olabilir. Çalışma deneyimi değerlendirildiğinde ise 6 yıldan fazla süredir aynı hastanede görev yapan çalışanların yöneticilerine dair bilgilendirici ve demokratik liderlik algılarının diğer tüm çalışanlardan düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmanın kısıtları üç açıdan ele alınabilir. Birinci ve en önemli kısıt; Türkiye genelinde faaliyet gösteren tıp merkezi ve hastane çalışanlarının tamamına ulaşmanın imkansız olması ve çalışmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sadece Kocaeli ve Sakarya'da uygulanması araştırmanın temel kısıdını oluşturmaktadır. Bu yüzden, araştırma sonuçlarına dayanarak Türkiye'deki tüm tıp merkezi ve hastane çalışanlarının liderlik tipleri algıları ile motivasyon arasındaki ilişki hakkındaki görüşleri ile ilgili genelleme yapmak doğru olmaz. Anket çalışması Kocaeli ve Sakarya illerinde yapılmasına rağmen, Kocaeli ve Sakarya illerindeki diğer tıp merkezleri ve hastane çalışanlarının görüşleri hakkında da genelleme yapmak doğru olmaz, sadece konu hakkında ipucu olabilir. İkinci kısıt; Araştırma kapsamında ulaşılmak istenen

Çalışanlara, yoğun iş temposuyla çalıştıkları için, ankete zaman ayırmak istememeleridir. Üçüncü kısıt; bazı yöneticilerin çeşitli nedenlerle veri toplamaya izin vermemeleri ve yönetsel baskı nedeniyle dışarıda ulaşılan bazı çalışanların araştırmaya dahil olmak istememeleri olarak gösterilebilir.

Tüm bu kısıtlar ve farklılaşmış değerler olsa da genel anlamda bakarsak sağlık kurumu çalışanlarının yöneticilerine dair liderlik algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve bu etkinin daha çok demokratik liderlik ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanında çalışanların algıladıkları liderlik tiplerinin ve motivasyonlarının tıp merkezi veya zincir hastane olarak farklılaşmadığını görmekteyiz.

Tüm bunlar ışığında sağlık kurumları yöneticileri, çalışanlarının motivasyonlarını sağlamada uygulanan liderlik tiplerinin etkilerini iyi anlamalı, araştırma sonucunda da elde ettiğimiz demokratik liderlik tipinin motivasyonu daha fazla etkilediğini de öngörerek bu bağlamda çalışanları ile ilişkilerini yönlendirmelidirler. Tüm bunları gözетerek kurulan çalışan-yönetici ilişkisi ile daha başarılı süreçlerin gerçekleşebileceği bir gerçektir.

11.KAYNAKLAR

1. Adalan HÇ. , Liderlik Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Kamu Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , S.32/61 , İstanbul, 2016.
2. Akat İ, Budak G., İşletme Yönetimi, S.283-284 , İzmir, 2002.
3. Akın G. , İnsan Sağlığı ve Çevre Etkileşim, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi, 54/1, S.108 , 2014
4. Akyıldız H. , Ücret Yapısının Oluşumu. Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Isparta, 2001.
5. Alkış H. , Üretim İşletmeleri Açısından İsgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki, Kamu-İş Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, S.79-96 , 2008.
6. Allan J. , Daha İyi Nasıl Motive Etme, Çev: ÇİMEN Ali, Timaş Yayınları, S.59 , İstanbul, 1998.
7. Arslan CC, Dursun M. , Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , S.112-114 , 2008.
8. Aslanadam B. , Sağlık Personelinin Motivasyonu Ve Buna İlişkin Araştırma , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisan Tezi , S.38-39/41-44 , İzmir , 2011.
9. Ateş M. , Sağlık Sistemleri, Beta Basım Yayım, S.11, İstanbul, 2013.
10. Bahar M. , Sağlıkta Model Liderliğin Koşullar, Hastane Dergisi, S.15 , Muğla, 2010.
11. Bedir Turhan N. , Sağlık Kurumlarında Yöneticilik, Liderlik ve Motivasyon (Bursa İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Birimler Çalışanları Örneği) , Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Yüksek Lisans Tezi , S.98 , İstanbul, 2015.
12. Buluç B. , Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik, Yeni Türkiye Dergisi , S.8 , 1998.
(<https://dialup-06.gazi.edu.tr/site/buluc/posts/view/id/9257->
ErişimTarihi:20.01.2020)

13. Büyükyavuz S. , Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği , Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Yüksek Lisans Tezi , S.35/39 , İstanbul , 2015.
14. Can H, Akgün H, Kavuncubası S. , Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, S.319, Ankara, 1998.
15. Çelik C, Sünbül Ö. , Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması , Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008.
16. Çetin NB , Beceren E. , Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), S.121-122 , Isparta, 2007.
17. Çoroğlu Ç. , İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, S.27 , İstanbul, 2003.
18. Dindar AM. , Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama , İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , S.61 , İstanbul , 2001.
19. Doğan, M. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir, S.254, 1998.
20. Doğan, S. ve Kılıç, S., Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.88, 2009.
21. Efil İ. , Yönetim ve Organizasyon , S.157-159,İstanbul , 2006.
22. Erdoğan T. ,Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Türleri, Yüksek Lisans Tezi, S.63-70, 2015.
23. Eren E. , Yönetim Psikolojisi , S.397 , İstanbul, 1993.
24. Eren E. , Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası , 1996.
25. Eren E. , Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , S.362 , İstanbul , 2001.
26. Eren E. , Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, S.571-575 , İstanbul , 2003.
27. Erener M. , Liderlik-Motivasyon Etkileşimi Ve İlişkileri , Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , S.20-25/154-155 , İstanbul , 2014.
28. Genç N. , Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004.

29. Gezici A. , Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik Ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.60, Kütahya, 2007.
30. Gujarati, D. N. (2006). *Basic Econometrics*. Mcgraw.
31. Gül H. , Motivasyon ve Sağlık Çalışanları , Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , S.7 , İstanbul , 2014.
32. Günlü, E. , Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon S.180-203, 2012.
33. Hair, F. W. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
34. Hayran O. , Sağlık Hizmetleri, S.17, İstanbul, 1998
35. Hegeman G. , Motivasyon El Kitabı, S. 122, İstanbul, 1995
36. İncir G. , Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İncelem, Verimlilik Dergisi, S.8, 1990.
37. Kansu N. , Sağlık Kurumlarındaki Lider (Yönetici) Tutumlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , S.29-30/65 , İstanbul , 2016.
38. Kamer H. , Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi , Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü ,Doktora Tezi , S.15/57 , İstanbul, 2018.
39. Karaca ÖF. , Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter Ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri , İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S.89-92, İstanbul, 2017.
40. Karahan A. , Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi , Sosyal Bilimler Dergisi, C.10, Sayı:1, S.150-151/160 , 2008.
41. Karakaya A, Ay F. , Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırm, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.55 , 2007.
42. Kavuncubaşı Ş. , Kısa A. , Sağlık Kurumları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, S.69-70 , Eskişehir, 2002.

43. Keskin A. , Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi, 2012
<http://sinifyonetimi.org/wp-content/uploads/2012/01/motivasyondikkat1.pdf>.-
Erişim Tarihi:23.08.2019).
44. Kırcı A. , Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği , Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , S.24-26/30-31, Ankara , 2013.
45. Kısa A. , Sağlık Kurumları Yönetimi, S.31, Eskişehir, 2002.
46. Koçel T. , İşletme Yöneticiliği , S.518 , İstanbul , 2001.
47. Koçel T. , İşletme Yöneticiliği , S.451/643 , İstanbul , 2003.
48. Kum A. , Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Motivasyonu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S.63-64/66, İstanbul, 2017.
49. M. Maccoby, Understanding The Difference Between Management And Leadership, Reserach Technology Management, Vol. 43, Issue 1, 2000. (S. 57'den alıntı.)
50. M. Mete - B. Ak, “Hemşirelik Hizmetlerinde Standartlar”, Standart Dergisi, C. 40, S. 473, s.12, Ankara, 2001.
51. Önen S. M. , Kanayran HG. , Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, Birey ve Toplum Dergisi, S.48-49/53, C.5, Sayı:10, Güz, 2015.
52. Özdamar K. , Ölçek ve Test Geliştirme, S.216, Eskişehir, Nisan Yayın Evi.
53. Özdemir HN., Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Sağlık Çalışanlarının Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Korkuteli Devlet Hastanesi Örneği , Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , S. 4-5-6/20-21-22/30-36 , İstanbul , 2016.
54. Özgenç M. , Motivasyon ve Sağlık Çalışanları , Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , S.5/20-26 , İstanbul , 2014.
55. Özgüler Ü. , Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Verimliliğe Etkileri , Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , S.69 , İstanbul , 2015.

56. Özer M, Bakır B. ,Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi, Gülhane Tıp Dergisi, C.45, Sayı:2, S.117, Ankara, 2003.
57. Sabuncuoğlu Z, Tüz, M. , Örgütsel Psikoloji , S.154, Bursa, 2001.
58. Sağlam FT. , Yönetici Hemşirelerin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S.11 , İstanbul , 2014.
59. Sayan İ. , Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık Ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü Ve Bir Araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi , S.181 , İstanbul , 2018.
60. Serinkan C. , Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, S.150-151/163-164 , 2008.
61. Seyfikli C. , Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , S.8-10/61-62 , Tokat , 2007.
62. Sezgi EE, Çalışanların Pygmalion Algısının Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Özyeterlilik Ve Liderliğin Aracı Rolü: Trb1 Bölgesi Sağlık Çalışanları Araştırması, Fırat Üniverstesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, S.7, Elazığ, 2018.
63. Soyluer B. , Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Bayındır Hastanesi Örneği, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S.36, İstanbul, 2010.
64. Sözen C, Alkan G. Sağlık Kurumlarına Önemli Bir Yönetim ve Organizasyon Sorunu: Koordinasyon, Sağlıkla Aylık Sağlık Dergisi, Sayı:15, S.28, İstanbul, 2009.
65. Şafaklı OV. , KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi, S.132-143, 2005.
66. Şahin A. , Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, S.526, Makale.
67. Şahin B. , Hastane Yönetim Süreçleri Ve Sağlık Yönetim Bilgi Sistemleri, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S.25, İstanbul, 2010.

68. Şahin Ü. , Hastane işletmeciliğinde Kalite, S.4, 1999.
69. Şencan N , Yeğenoğlu S , Aydınhan B. , Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan iş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları, MÜ, Eczacılık Dergisi, Sayı:17 , S.106 , İstanbul, 2013.
70. Şimşek N, Fidan M. , Kurum Kültürü ve Liderlik , S.46 , İstanbul, 2005.
71. Şimşek Şerif M. , Akgemci Tamir, Çelik Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, S.118, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
72. Tabachnick, B. G., & S.Fidel, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
73. Tağraf H, Çalman İ. , Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma, S.136-137.
74. Tekin B. Sağlık Hizmetlerinde Etkin Yönetim, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S.116, İstanbul, 2015.
75. Tengilimoğlu D, Akbolat M ve Işık O. , Sağlık İşletmeleri Yönetimi, S.71-74 ve 191, Nobel Dağıtım, Ankara, 2015.
76. Tezcan Y. , Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S.66, İzmir, 2006.
77. Tıraş HH. , Sağlık Ekonomisi: Teorik Bir İnceleme, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.3, Sayı:2, S.125-152 , 2013.
78. Tiryaki A. , İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.
79. Tuna M, Türk MS. , Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması , S.620 , 2006.
80. Tüfekçi A, Sayılı H. , Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, S.193-194, 2008.
81. TDK

82. Uysal ŞA, Keklik B, Erdem R, Çelik R. , Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Hacettepe Sağlık Dergisi, S.48, C.15, Sayı:1, 2012.
83. 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, Sayı:48, S.128, İzmir, 2011.
84. Yüksel Ö. , İnsan Kaynakları Yönetimi, S.139 , Ankara , 2000.
85. Yüzgeç A. , Farklı Liderlik Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S.76, 2019
86. World Health Organization “Global Strategy for Health All By the Year 2000”, <http://whqlibdoc.who.int/publications/9241800038.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.02.2020).
87. <http://www.bilgimanya.com>
88. www.saglik.gov.tr).
89. Iain Maitland, İnsanları Motive Etmek, Çev: A. Bora – O. Cankoçak, S.48, Ankara, 1997.

12. ETİK KURUL ONAYI

	
T.C. İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı	
Sayı : 10840098-604.01.01-E.45127	E-İmzalıdır
Konu : Etik Kurulu Kararı	11/10/2018
Sayın Tuğba Nur AKÇAY	
Üniversitemiz Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kuruluna yapmış olduğunuz "Sağlık Kurumlarında Liderlik Kavramının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri: Kurumsal Olan ve Kurumsal Olmayan Hastanelerde Uygulanan Bir Alan Araştırması" 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 11.10.2018 tarihinde e-imzalanmıştır. Evrağınızı https://ebys.medipol.edu.tr/e-imza linkinden 1058423FXA kodu ile doğrulayabilirsiniz.	
İstanbul Medipol Üniversitesi Kavacık Mah. Ekinçiler Cad. No.19 Kavacık Kavşağı - Beykoz 34810 İstanbul	Tel: 444 85 44 İnternet: www.medipol.edu.tr Ayrıntılı Bilgi İçin : bilgi@medipol.edu.tr

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU KARAR FORMU

BAŞVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Sağlık Kurumlarında Liderlik Kavramının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri: Kurumsal Olan ve Kurumsal Olmayan Hastanelerde Uygulanan Bir Alan Araştırması			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Tuğba Nur AKÇAY			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Öğrenci			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	Kocaeli			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ ☐	ÇOK MERKEZLİ ☒	ULUSAL ☒	ULUSLARARASI ☐

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU KARAR FORMU

Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI			Türkçe ☐ İngilizce ☐
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe ☒ İngilizce ☐
Karar Bilgileri	Karar No: 550		Tarih: 05/10/2018	
Yukarıda bilgileri verilen Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası il belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştır etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna "oybirliği" ile karar verilmiştir.				

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

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

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Katılım *	
Prof. Dr. Şeref DEMİRAYAK	Eczacılık	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐
Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK	Farmakoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐
Doç. Dr. İlknur KESKİN	Histoloji ve Embriyoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☐	K ☒	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐
Dr. Öğr. Üyesi Devrim TARAKCI	Ergoterapi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐
Dr. Öğr. Üyesi Sibel DOĞAN	Psiko-onkoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☐	K ☒	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Hikmet ÜÇİŞİK	Biyoteknoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐
Dr. Öğr. Üyesi Keziban OLCAY	Endodonti	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☐	K ☒	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐

* :Toplantıda Bulunma

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

Sayı : E-10840098-772.02-766
Konu : Etik Kurulu Kararı

10/03/2021

Sayın Tuğba Nur Şeker

Üniversitemizin Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 05/10/2018 tarihli 550 karar no ile onay verilen "Sağlık Kurumlarında Liderlik Kavramının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri: Kurumsal Olan ve Kurumsal Olmayan Hastanelerde Uygulanan Bir Alan Araştırması" isimli çalışmanızın başlığını "Sağlık Kurumlarında Liderlik Kavramının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri: Bir Tıp Merkezi İle Bir Zincir Hastanede Uygulanan Bir Alan Araştırması" olarak değiştirilmesi isteğiniz uygun bulunmuş olup kayıt altına alınmıştır.

Bilgilerinize rica ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Mahmut TOKAÇ
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar
Etik Kurulu Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrağımızı <https://ebys.medipol.edu.tr/e-imza> linkinden 6DAAF845XD kodu ile doğrulayabilirsiniz.



13. EKLER

ANKET

Sayın Hastane Çalışanları

Bu araştırma yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonunu ne derece etkilediğini ortaya koymak için yapılmıştır.

Anket sonuçları gizli tutulacak ve sonuçlar sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Tuğba Nur ŞEKER

İstanbul Medipol Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen cevaplarınızı (X) şeklinde işaretleyiniz

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz?

() Kadın () Erkek

Medeni durumunuz?

() Evli () Bekar () Diğer

Yaşınız?

() 16-23 () 24-31 () 32- 39

() 40-47 () 48- 55 () 56-63

Eğitim durumunuz?

() İlkokul () Ortaokul () Lise

() Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans

() Doktora

Çalıştığınız işletmedeki göreviniz?

.....
.....

TIBBİ HİZMETLER - MİSAFİR HİZMETLERİ - İDARİ HİZMETLER

Bulunduğunuz 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 >

**** Arka Sayfaya Geçiniz. ****

YÖNETİCİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Aşağıdaki soruları yöneticinizin davranışlarını dikkate alarak yanıtlayınız.	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.)Amirim, astlarına arkadaş gibi davranır.					
2.)Söyleyerek değil, yaparak yol gösterir.					
3.)Tüm çalışanlarına aynı şekilde davranır					
4.)Eğitim olanaklarına katılmaya destek olur					
5.)Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.					
6.)Gerektiğinde bizleri başkalarının yanında överek vs. onurlandırır.					
7.)Kendimizin en iyi olduğuna inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.					
8.)Yaptığımız işi sıkı bir şekilde izler ve denetler					
9.)Amirim, astlarının önerilerini dikkate alır.					
10.)Tekliflere açık değildir.					
11.)Tartışmayı tekeline alır					
12.)Neyin, nasıl yapılacağına kendisi karar verir					
13.)Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.					
14.)Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.					
15.)İşletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsememizi ister.					
16.)Çalışanların işleriyle ilgili teknik ve faaliyet basamakları amirim tarafından iletilir.					
17.)Standart kurallara itibar göstermez					
18.)Konuşmaktan çok dinleyicidir					
19.)Çalışanlardan kolayca etkilenebilir					
20.)Çalışanlarla işbirliği içinde olmayı sever					
21.)Çalışanlara hareket serbestliği verir					
22.)Zorlayıcı olmaktan çok ikna etmeye çalışır					
23.)Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratır					
24.)Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alır					
25.)Yapılan planlar hakkında çalışanları bilgilendirir					
26.)Yaptığımız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde sizi över ve takdir eder					
27.)Çalışanlarla görüştüktan sonra görev ve sorumluluklarda değişikliğe gider					
28.)Fikirlerini çalışanlarla paylaşır.					

Aşağıdaki soruları kendinizin bu duruma katılma düzeyinizi baz alarak cevaplandırınız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.)İşyerimde yükselme olanakları olduğuna inanıyorum.					
2.)İşyerimde kendimi gerçekleştirdiğime inanıyorum.					
3.)Çabalarımın karşılığını aldığımı düşünüyorum.					
4.)İşyerimde çalışanlar arasında iletişim gelişmiştir.					
5.)İşyerimde tarafıma yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmiştir.					
6.)İşyerinde yaptığım iş çekici kılınır.					
7.)Yöneticilerin adaletli olduklarını düşünüyorum.					
8.)Yöneticiler çalışanların düşüncelerini önemser.					
9.)Yönetimin personel için ileriye yönelik yaptığı çalışmalar yeterlidir.					
10.)Kararlara katılmama izin verilir.					
11.)Takdir, terfi ve ödüllendirme adildir.					
12.)Yaptığım iş tatmin edicidir.					
13.)İşim yeteneklerime uygun değildir.					
14.)Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
15.)Amirim yeniliğe yönelik çalışmalarımıza engel olur.					
16.)Amirim yapılan hataları hoş görmez.					
17.)Amirim başkalarını takdir etmez.					
18.)Herkes üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmez .					
19.)Başka bir kurumda iş bulsam şuan ki işimi bırakırım.					
20.)Yönetim çeşitli durumlarda yetersiz kalmaktadır.					
21.)Verdiğim kararlar sonucu çok fazla eleştiriliyorum.					
22.)İşimde yıprandığımı ve yorulduğumu düşünüyorum.					
23.)İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım					
24.)İş arkadaşlarımdan memnunum.					

25.)İş arkadaşlarımla aramızda bir ekip anlayışı vardır					
26.)İş arkadaşlarımla aramızda fikir ayrılıkları olur.					
27.)Amirim başarılarımı takdir eder.					
28.)Amirim çalışanlara eşit davranır.					
29.)Amirim personele her konuda yardımcı olur.					



14.ANKET SORULARININ BOYUTSAL GRUPLANDIRILMASI

LİDERLİK İLE İLGİLİ ÖLÇÜTLER

Demokratik Lider

1. Amirim, astlarına arkadaş gibi davranır.
2. Söyleyerek değil, yaparak yol gösterir.
3. Tüm çalışanlarına aynı şekilde davranır.
4. Eğitim olanaklarına katılmaya destek olur.
5. Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.
6. Gerekğinde bizleri başkalarının yanında överek vs. onurlandırır.
7. Kendimizin en iyi olduğuna inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.
8. Yaptığınız işi sıkı bir şekilde izler ve denetler.
9. Amirim, astlarının önerilerini dikkate alır.

Otokratik Lider

1. Tekliflere açık değildir.
2. Tartışmayı tekeline alır.
3. Neyin, nasıl yapılacağına kendisi karar verir.
4. Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.
5. Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.
6. İşletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsememizi ister.
7. Çalışanların işleriyle ilgili teknik ve faaliyet basamakları amirim tarafından iletilir.

Tam Serbeslik Sağlayan Lider

1. Standart kurallara itibar göstermez.
2. Konuşmaktan çok dinleyicidir.
3. Çalışanlardan kolayca etkilenebilir.

Bilgilendirici Lider

1. Çalışanlarla işbirliği içinde olmayı sever.
2. Çalışanlara hareket serbestliği verir.
3. Zorlayıcı olmaktan çok ikna etmeye çalışır.
4. Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratır.
5. Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alır.
6. Yapılan planlar hakkında çalışanları bilgilendirir.
7. Yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde sizi över ve takdir eder.
8. Çalışanlarla görüştükten sonra görev ve sorumluluklarda değişikliğe gider.
9. Fikirlerini çalışanlarla paylaşır.

MOTİVASYON İLE İLGİLİ ÖLÇÜTLER

Örgütsel Destek

1. İşyerimde Yükselme Olanakları Olduğuna İnanıyorum.
2. İşyerimde Kendimi Gerçekleştirdiğime İnanıyorum.
3. Çabalarımın Karşılığını Aldığımı Düşünüyorum.
4. İşyerimde Çalışanlar Arasında İletişim Gelişmiştir.
5. İşyerimde Tarafıma Yeterli Düzeyde Yetki Ve Sorumluluk Verilmiştir .
6. İşyerinde yaptığım iş çekici kılınır.
7. Yöneticilerin adaletli olduklarını düşünüyorum.
8. Yöneticiler çalışanların düşüncelerini önemser.
9. Yönetimin personel için ileriye yönelik yaptığı çalışmalar yeterlidir.
10. Kararlara katılmama izin verilir.
11. Takdir, terfi ve ödüllendirme adildir.
12. Yaptığım iş tatmin edicidir.
13. İşim yeteneklerime uygun değildir.
14. Yaptığım işle gurur duyuyorum.

Yöneticinin Engellemeleri

1. Amirim yeniliğe yönelik çalışmalarımıza engel olur.
2. Amirim yapılan hataları hoş görmez.
3. Amirim başkalarını takdir etmez.
4. Herkes üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmez.

İşletmeyle İlgili Düşünceler

1. Başka bir kurumda iş bulsam şuan ki işimi bırakırım.
2. Yönetim çeşitli durumlarda yetersiz kalmaktadır.
3. Verdiğim kararlar sonucu çok fazla eleştiriliyorum.
4. İşimde yıprandığımı ve yorulduğumu düşünüyorum.
5. İş Yaşamına Yeni Başlıyor Olsaydım, Yine Bu Kurumda Çalışmaktan Mutluluk Duyardım.

Çalışma Arkadaşlarının Etkisi

1. İş arkadaşlarımdan memnunum.
2. İş arkadaşlarımla aramızda bir ekip anlayışı vardır.
3. İş arkadaşlarımla aramızda fikir ayrılıkları olur.

Yöneticinin Etkisi

1. Amirim başarılarımı takdir eder.
2. Amirim çalışanlara Eşit Davranır
3. Amirim personele her konuda yardımcı olur.