



**T.C.**  
**HALIÇ ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YOĞUN BAKIMLARDA GÖREVLİ HEMŞİRE  
YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
HEMŞİRELERİN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ**

**SEVAL ARABACI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HEMŞİRELİK**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. AYTOLAN YILDIRIM**

**İSTANBUL- 2012**



**T.C.**  
**HALIÇ ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YOĞUN BAKIMLARDA GÖREVLİ HEMŞİRE**  
**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ**  
**HEMŞİRELERİN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ**

**SEVAL ARABACI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HEMŞİRELİK**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. AYTOLAN YILDIRIM**

**İSTANBUL- 2012**

## I.ÖNSÖZ

Hastaneler, toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşilamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip örgütlerdir. Belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı personeline bağlıdır. Onun için hemşirelerin hastane amaçları doğrultusunda motive edilmeleri gerekir.

Yoğun bakım üniteleri gerilimin ve iş baskısının yoğun yaşandığı hastane ünitelerindedir. Özellikle yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşireler, diğer sağlık çalışanlarına göre, geniş zaman dilimi içinde şiddetli ağrı çeken hastalarla ve ölümlerle daha sık karşılaşmakta ve ağır hastalıklara sahip olan hasta ve ailelerine hizmet vermektedirler. Bu durum hemşirelerin ağrılı, terminal dönemdeki hasta ve yakınlarına yaklaşımlarını bozabilmekte, onların emosyonel ve fiziksel olarak zorlanmalarına neden olabilmektedir. Bu yüzden yoğun bakım hemşirelerin motivasyonu çok önemlidir.

Hemşirelerin motivasyonunun sağlanması yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Bu noktadan hareketle başlayarak yaptığım bu çalışmanın hemşirelik bilgi birikimine mütevazı bir katkı olması ve meslektaşlarımın farkındalığını arttırmada yarar sağlamasını umut ediyorum.

Gerek tez çalışmam süresince gerekse yüksek lisans eğitimim boyunca yardım ve desteğini esirgemeyen, beni sabır ve anlayışla yönlendiren, daima teşvik ve özveride bulunan değerli hocam ve tez danışmanım sn. Prof. Dr. Aytolan YILDIRIM a,

Çalışmam sırasında desteklerini esirgemeyen, çalışmaya katılma duyarlılığı gösteren değerli meslekdaşlarım'a ,

Çalışmamın her aşamasında yanımda olan ve motive eden, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili aileme ve özellikle sevgili annem Mavize ARABACI'ya

Çalışmam boyunca benden desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olan arkadaşım Gökhan KARABIYIK'a

Çalışmamın istatistiksel analizini yapılmasında yardımcı olan ve tez çalışmamda desteğini esirgemeyen FATİH SONTAY' a

Çalışmam sırasında yanımda olan İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi Sadi Sun YBÜ Hemşirelerine,

Sabır ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma,

En içten duygularımla teşekkür ederim.

## SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hemşirelik programı Yüksek Lisans Öğrencisi Seval ARABACI tarafından hazırlanan *"Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi"* konulu çalışması jürimizde Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi : 13.09.2012

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi : Prof.Dr.Aytolan YILDIRIM  
İst.Üniv.Hemş. Fak.(Danışman)



Jüri Üyesi : Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK  
: Marmara Üniv.Sağ.Bil.Fak.



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Makbule BATMAZ  
: Haliç Üniv.HYO



Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN  
Sağlık Bilimleri Ens. Müdürü

## II. İÇİNDEKİLER

I.ÖNSÖZ .....	ii
II. İÇİNDEKİLER.....	iv
III. KISALTMALAR.....	vii
IV. ŞEKİL, RESİM VE TABLOLARIN LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	viii
TABLULARIN LİSTESİ .....	ix
1. ÖZET .....	xi
2. SUMMARY .....	xii
3. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
4. GENEL BİLGİLER .....	3
4.1. Yoğun Bakım Hemşireliği .....	3
4.1.1. Yoğun Bakım Ünitesi .....	3
4.1.1.1. Yoğun Bakım Tanımı .....	3
4.1.1.2. Yoğun Bakım Ünitelerinin Sınıflandırılması .....	4
4.1.2. Hemşirelik Mesleği ve Yönetici Hemşirelik.....	6
4.1.2.1. Hemşirelik ve Yönetici Hemşirelik .....	6
4.1.2.2. Hemşirelik Hizmetlerinde Hemşirelerin Rollerini.....	8
4.1.2.3. Hemşirelerin Fonksiyonları.....	10
4.1.2.4. Hemşirelerin Görev ve İşlevleri .....	11
4.2. Liderliğin Kavramsal Çerçevesi .....	12
4.2.1. Liderlik Tanımı.....	13
4.2.2. Liderlik Özellikleri .....	15
4.2.3. Liderlik Kuramları.....	18
4.2.3.1. Özellik Kuramları .....	18
4.2.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	19
4.2.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları .....	20
4.2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	21
4.2.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	22
4.2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı .....	23
4.2.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	25
4.2.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	27

4.2.3.3.1. Durumsal Lider Etkililiği Modeli .....	27
4.2.3.3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı.....	29
4.2.3.3.3. Yol-Amaç Kuramı .....	31
4.2.4. Liderlik Yaklaşımları.....	32
4.2.4.1. Yetkenin Kullanımına Göre Liderlik Yaklaşımları .....	32
4.2.4.1.1. Otokratik Liderlik Modeli .....	32
4.2.4.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli.....	33
4.2.4.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli.....	35
4.2.4.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	36
4.2.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik .....	36
4.2.4.2.2. Etkileşimci Liderlik.....	40
4.2.5. Yoğun Bakım Hemşireliğinde Liderlik .....	43
4.3. Motivasyon.....	45
4.3.1. Motivasyon Kavram ve Önemi .....	45
4.3.2. Motivasyon Süreci.....	48
4.3.3. Motivasyon Kuramları.....	49
4.3.3.1. İçerik Kuramları.....	50
4.3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	50
4.3.3.1.2. Alderfer'in "ERG" Kuramı .....	52
4.3.3.1.3. Herzberg'in "Çift Faktör" Kuramı.....	53
4.3.3.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı.....	54
4.3.3.2. Süreç Kuramları.....	55
4.3.3.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı .....	55
4.3.3.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	57
4.3.3.2.3. Eşitlik Kuramı.....	59
4.3.3.2.4. Amaç Kuramı .....	60
4.3.4. Yoğun Bakım Hemşireliğinde Motivasyon .....	61
<b>5. GEREÇ VE YÖNTEM .....</b>	<b>63</b>
5.1. Araştırmanın Amacı ve Şekli .....	63
5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman .....	63
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi .....	63
5.4. Veri Toplama Araçları .....	63

5.4.1. Kişisel Bilgi Formu.....	64
5.4.2. Liderlik Davranış Ölçeği.....	64
5.4.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği .....	65
5.5. Araştırmanın Uygulanması .....	66
5.6. Araştırmanın Etik Yönü.....	67
5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları: .....	67
5.8. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	67
5.9. Araştırmanın Soruları.....	68
<b>6. BULGULAR.....</b>	<b>69</b>
6.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulguların Dağılımı .	69
6.2. Yönetici Hemşirelerle İlgili Algılanan Liderlik Davranış Düzeyleri .....	71
6.3. Yönetici Hemşirelerle ilgili Algılanan Liderlik Davranış Düzeylerinin Kişisel Özelliklere Göre Karşılaştırılması .....	72
6.4. Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri.....	84
6.5. Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	85
6.6. Yönetici Hemşirelerle İlgili Algılanan Liderlik Davranış Düzeyleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	101
<b>7. TARTIŞMA .....</b>	<b>104</b>
<b>8. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>115</b>
<b>9. KAYNAKLAR .....</b>	<b>118</b>
<b>10. EKLER.....</b>	<b>129</b>
Ek 1 Hemşirelik Kanunu .....	129
Ek 2 Kişisel Bilgi Formu.....	133
Ek 3 Liderlik Davranışı Ölçeği.....	134
Ek 4 Minnesota Doyum Ölçeği .....	135
Ek 5 Etik Kurul Onayı.....	136
<b>11. ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>137</b>

### III. KISALTMALAR

<b>Ark</b>	:	Arkadaşları
<b>DSÖ</b>	:	Dünya Sağlık Örgütü
<b>vb</b>	:	Ve Benzeri
<b>YB</b>	:	Yoğun Bakım
<b>YBÜ</b>	:	Yoğun Bakım Ünitesi



## IV. ŞEKİL, RESİM VE TABLOLARIN LİSTESİ

### ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1. Blake ve Mouton Yönetim Gözeneği.....	26
Şekil 2. Lider Katılım Modeli .....	29
Şekil 3. Motivasyon Süreci .....	49
Şekil 4. Sonuçsal Şartlandırma.....	56
Şekil 5. Örnekleme Grubunun Çalıştığı Hastane Türüne Göre Dağılımı.....	69

## TABLULARIN LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik ve Motivasyon (İş Doyum) Ölçeklerinin Normallik Dağılımı.....	66
Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı.....	69
Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulguların Dağılımı.....	70
Tablo 4. Algılanan Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Dağılımı.....	71
Tablo 5. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının çalışılan kuruma göre Karşılaştırılması.....	72
Tablo 6. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	74
Tablo 7. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	75
Tablo 8. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	76
Tablo 9. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Mezun Olunan Okula Göre Karşılaştırılması.....	77
Tablo 10. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Meslek Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	78
Tablo 11. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Yoğun Bakım Ünitesini İsteyerek Seçme Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	80
Tablo 12. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışma Yılına Göre Karşılaştırılması .....	81
Tablo 13. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması.....	82
Tablo 14. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Görev Yerini Değiştirmek İsteme Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	83

Tablo 15. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Dağılımı .....	84
Tablo 16. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Çalışılan Kuruma Göre Karşılaştırılması.....	85
Tablo 17. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	87
Tablo 18. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	88
Tablo 19. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Medeni Durumu Göre Karşılaştırılması.....	89
Tablo 20. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Mezun Olunan Okula Göre Karşılaştırılması .....	90
Tablo 21. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Meslek Gruplarına Göre Karşılaştırılması .....	92
Tablo 22. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Yoğun Bakım Ünitesini İsteyerek Seçme Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	94
Tablo 23. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışma Yılına Göre Karşılaştırılması .....	96
Tablo 24. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması .....	98
Tablo 25. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Görev Yerini Değiştirmek İsteme Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	99
Tablo 26. Hemşirelerin Yönetici Hemşirelerinden Algıladığı Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutları ile Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyutları Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	101

## 1. ÖZET

Bu araştırma, yoğun bakım ünitelerinde görevli hemşire yöneticilerin liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonu üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmıştır.

Araştırmanın evreni İstanbul ili Avrupa bölgesinde yer alan 200 yatak ve üzerindeki bir üniversite, üç eğitim ve araştırma ve üç özel hastane olmak üzere toplam yedi hastanenin yoğun bakım ünitelerinde görev yapan hemşirelerden oluşturuldu (N=415). Araştırmada örneklem yöntemi kullanılmadan, evrenin tümüne ulaşılması hedeflendi. Araştırmanın verileri araştırmaya katılmayı kabul eden 267 kişiden elde edildi (N=267). Veriler; araştırmacı tarafından hazırlanan 11 soruluk “Kişisel bilgi formu”, 36 soruluk “Liderlik davranış ölçeği” (Cronbach Alpha: 0,822) ve 20 soruluk “Minneseto İş doyum ölçeği” (Cronbach Alpha: 0,801) kullanılarak toplandı. Verilerin değerlendirilmesinde, SPSS 17.0 versiyonu ile bilgisayar ortamında gerçekleştirildi. İstatistik analiz yöntemleri olarak; yüzdellik, frekans korelasyon analizi, Kruskal Wallis H-Testi ve Mann Whitney U testlerinden yararlandı.

Araştırma sonucunda yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin, yönetici hemşirelerin liderlik tarzını “görev odaklı” olarak algıladıkları, “iç kaynaklı motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu saptandı. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyon düzeylerini etkilediği ve aralarındaki ileri düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu belirlendi. Algılanan liderlik tarzı ölçeği alt boyut ortalamaları ile çalışılan kurum, meslek grupları ve yoğun bakım ünitelerinde çalışmayı isteyerek seçip seçmedikleri değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu, motivasyon düzeylerinin meslek gruplarına göre, çalışılan kurum, eğitim durumu, çalışma süreleri ve çalışma şekline göre aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farkların olduğu saptandı

**Anahtar Kelimeler:** Yoğun Bakım, Hemşire, Sağlık Çalışanı, Liderlik, Motivasyon.

## 2. SUMMARY

### The Influence of Nurses Motivation of The Leadership Behaviours of Nurse Managers Working in Intensive Care Units.

This research was scheduled as an identifier to be put on the influence of nurses motivation of the leadership behaviours of nurse managers working in intensive care units.

The field of research was created in a university which takes place in the European region of Istanbul, with 415 nurses working total of seven hospitals with the inclusion of three private hospitals and three state hospitals.

In this research, achievement of all population was aimed without using of sampling method.

Data have been obtained from 267 nurses accepting to participate in research and gathered with a questionnaire composed of 11 questions about personal information, Leadership Behaviour Questionnaire composed of 36 questions (Cronbach Alpha 0.801) and Minnesota Satisfaction Questionnaire composed of 20 questions.

In addition, data have been analyzed with SPSS version 17.0 and ;as statistical analysis methods;with percentage,frequency correlation analysis,Kruskal Wallis- H test and Mann whitney U tests.

As a result of the research, nurses working in intensive care units perceived to nurse managers leadership style as "task oriented" and is determined higher levels of endogenous motivation.

It has been determined that nurse managers' leadership behaviours have influenced nurses' motivation levels and there are significantly relationship between these two factors.

In conclusion, it has been detected that worked institutions, professional groups, and to choose or not to choose voluntarily to work in intensive care units affect perceived leadership style. Besides this, professional groups, institutions, educational status, work duration and shapes of nurses affect their motivation levels.

*Key words:* Intensive care, nurse,health employee,leadership,motivation.

### 3. GİRİŞ VE AMAÇ

Hizmet işletmelerinde hizmetin kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır (Tengilimoğlu, 2005a). Hastaneler de, toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı personeline bağlıdır. Onun için hemşirelerin hastane amaçları doğrultusunda motive edilmeleri gerekir (Bakır ve Özer, 2003; Cabar ve Serinkan, 2010).

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleri olarak tanımlanır (Koçel, 2010). İş gören iş doyumunun sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır (Tengilimoğlu, 2005a). Örgüt amaçlarını iş doyumunu yüksek iş gören sayesinde gerçekleştirir. Örgütlerde iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu etkileyen temel faktörlerden birisi de, yöneticinin görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere etkili bir biçimde yönlendirmelerini sağlayan liderlik davranışlarıdır (Yiğit, 2000; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Sayın, 2008; Kurt, 2009). Bundan dolayı yöneticiler örgütün temel kaynağı olan personelin (hemşire) iş doyum düzeyini düşünmek zorundadırlar (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005).

Lider, bir grubu veya örgütteki insanları belirli bir amaç doğrultusunda etkileme gücüne sahip olan kişi olarak tanımlanabilir. Liderlik ise, tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkilenme sürecidir (Tengilimoğlu, 2005a).

Liderler liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranmaktadırlar. İçinde yer aldıkları işletmenin faaliyet alanı, faaliyet çeşitliliği, yapısal ve çevresel sorunlar, liderin çalışma ve davranış şeklini de etkileyecektir. Ayrıca liderin seçtiği uygun liderlik davranış tarzı onun başarısında önemli rol oynayacaktır (Doğan, 2001). Bu nedenle, yöneticiler liderlik davranış tarzlarını bilmek ve bunlar içerisinde kendi ve işletmesi açısından en uygun olanı veya karma liderlik davranışını benimseyebilir (Tengilimoğlu, 2005b).

Yoğun bakım üniteleri gerilimin ve iş baskısının yoğun yaşandığı hastane ünitelerindedir (Turgay, 2001; Dede ve Çınar, 2008). Özellikle yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşireler, diğer sağlık çalışanlarına göre, geniş zaman dilimi içinde şiddetli ağrı çeken hastalarla ve ölümlerle daha sık karşılaşmakta ve ağır hastalıklara sahip olan hasta ve ailelerine hizmet vermektedirler. Bu durum hemşirelerin ağırlı, terminal dönemdeki hasta ve yakınlarına yaklaşımlarını bozabilmekte, onların emosyonel ve fiziksel olarak zorlanmalarına neden olabilmektedir (Nagy, 1998; Kahraman ve ark., 2011).

Yoğun bakım ünitelerinin diğer ünitelerden farklı olan yapısı, hastaların daha kritik olması, sağlık ekibi arasındaki mesleki ilişki, her an gerginleşebilecek bir ortamda çalışma, hemşirelerde belirgin bir strese ve tükenmişliğe neden olabilmektedir (Turgay, 2001; Dede ve Çınar, 2008). Yoğun bakım ünitelerindeki stresörler olarak yaşamı tehdit edici kriz durumları, karmaşık teknoloji, acil karar verme sorumluluğu, aşırı uyarıcı çevre, hareketlilik ve gürültünün fazla olması sayılabilir (Akbal-Ergün ve ark., 2001). Bu durumlar yoğun bakım hemşirelerinin iş doyumunu etkilemektedir.

Yönetici hemşirelerin çalışanları, etkili biçimde doğru hedeflere yönlendirmeleri liderlik davranışlarına bağlıdır. Hemşirelik Hizmetlerinde ki etkililik ve verimlilik, sergilenen liderlik davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Bu araştırma, yoğun bakımda hemşire yöneticilerin liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonu üzerine etkisini belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmıştır.

## 4. GENEL BİLGİLER

### 4.1. Yoğun Bakım Hemşireliği

Yoğun bakım hemşireleri, ilaç tedavilerinin uygulandığı, tıbbi cihazlara bağımlı, ileri yaşam desteği verilen hastalara güvenli bir bakım sağlamak için hızlı kararlar vermek durumunda kalırlar. Profesyonel bir yaklaşımla hastanın durumunda ortaya çıkan ya da çıkabilecek sağlık problemlerini hızlı bir şekilde saptarlar. Ancak bu ünitelerde birçok nedene bağlı (hastanın durumu, zamanın kullanımı, gelişmiş cihazlar gibi) stres, yoğun bakım hemşiresinin profesyonel davranış göstermesini engelleyebilmektedir. Bu nedenle yoğun bakım hemşiresinin hastasına vereceği bakımda her zaman dikkatli olması gerekmektedir (Kavaklı, Uzun ve Arslan, 2009: 168).

#### 4.1.1. Yoğun Bakım Ünitesi

Bu bölümde yoğun bakım kavramına, tarihçesine ve sınıflandırılması hakkında bilgi verilmiştir.

##### 4.1.1.1. Yoğun Bakım Tanımı

Yoğun bakım üniteleri (YBÜ), yaşamı tehdit altında olan bireylere, olabilecek en üst düzeyde yarar sağlamak amacıyla kullanılan çok sayıda yaşam kurtarıcı teknolojik araç gereçlerin bulunduğu, disiplinler arası bir ekip yaklaşımının zorunlu olduğu bakım merkezleri olarak tanımlanmaktadır (Terzi ve Kaya, 2011: 21).

Yoğun bakım, “kısmen veya tamamen işlevleri bozulmuş olan organ veya organ sistemlerinin işlevlerinin geçici olarak tıbbi veya yapay yöntemlerle sürdürülmesi ve hastalığı oluşturan temel sebeplerin tedavisi için kullanılan yöntemlerin tamamıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (MEGEP, 2009: 21). Yoğun bakıma ağır bir hastalık, zehirlenme, travma ve ameliyat sonrası komplikasyonların



yaşamı sınırladığı durumlar, vb. gibi nedenlerle alınan hastalara hastalığı oluşturan temel nedenler geçici olarak ikinci plana bırakılıp tüm bakım ve tedavi önceliği hayati fonksiyonlara (solunum, dolaşım, vücut ısısı, metabolizmanın düzenlenmesi vb.) yöneltilir (Hatipoğlu, 2002: 475).

Yoğun bakım üniteleri sağlık kurumlarının karmaşık cihazlarla donatılmış, genel görünüm ve atmosferi ile yalıtılmış özel alanlardır (Kavaklı, Uzun ve Arslan, 2009: 168). YBÜ, kritik hastaların yoğun ve hızlı tedavi aldığı eşsiz bakım uygulanan bir yerdir (Sungurtekin, 2006: 58).

YBÜ genel durumu kötü olan kritik hastaların izlendiği birimlerdir. YYBÜ’de bulunan hasta grubu, hastanedeki en ağır hastalığı olan, invaziv girişimlerin ve monitorizasyon cihazlarının en fazla uygulandığı, diğer hastalara göre hastanede kalış süresi daha uzun olan ve daha fazla antibiyotik kullanan hastalardır (Aytaç, Naharcı ve Öztunç, 2008: 10).

Bir ya da daha fazla organ veya organ sistemlerinde ciddi işlev bozukluğu nedeniyle yoğun bakım gereksinimi olan hastaların iyileştirilmesini amaçlayan, yerleşim biçimi ve hasta bakımı açısından ayrıcalık taşıyan, ileri teknolojiye sahip cihazlarla donatılmış, 24 saat yaşamsal göstergelerin gözlemi ve hasta tedavisinin yapıldığı kliniklerdir (Sağlık Bakanlığı, 2011).

YBÜ’leri; yoğun izlem, monitörizasyon, organ destek tedavileri uygulanabilen, günün 24 saati, sürekli ve aynı standartta hasta bakımı veren özel birimlerdir (Karakurt, 2012).

#### **4.1.1.2. Yoğun Bakım Ünitelerinin Sınıflandırılması**

Yoğun bakımlar uğraş verdikleri konulara göre ayrılabilirler gibi, kuruluş amaçlarına ve hedefledikleri tedavi yetkilerine göre de ayrıca düzeylere ayrılmaktadırlar.

Düzeylelerine göre yoğun bakımların sınıflandırılması 3 düzeye (level) ayrılmaktadır (Akpir, 2002: 6);

- **1. Düzey (Level 1):** Sadece EKG, nabız takibi, kan basıncı takibi ve oksijen satürasyonu izleyerek hastaların gözlendiği, doktor hizmetini konsültasyon şeklinde alan, servisteki hastalara göre daha yoğun hemşire bakımı verilen ve invaziv olmayan solunum desteği verilebilen yerlerdir. Ara yoğun bakım olarak ta tanımlanırlar.
- **2. Düzey (Level 2):** Yoğun bakım uzmanlarının tam gün çalıştığı fakat 24 saat sürekli doktor hizmetinin verilemediği, doktorun gerektiğinde çağrıldığı, buna karşın tam gün iyi bir hemşirelik bakımının verilebildiği, gerektiğinde uzun süreli yapay solunum desteğinin uygulanabildiği servislerdir.
- **3. Düzey (Level 3):** Başında bir sorumlunun bulunduğu, yoğun bakım uzmanlarının sürekli olarak servis içerisinde hizmet verdiği, uzun süreli yapay solunumun tüm yöntemlerinin uygulanabildiği, 24 saat tüm radyoloji ve laboratuvar hizmetlerinin verilebildiği, en gelişmiş cihazlarla donatılmış ileri monitörizasyon (EKG, nabız, invaziv, noninvaziv kan basıncı, SpO2, Et CO2, ısı) sağlanabilen gelişmiş servislerdir.

Protokollerine göre yoğun bakım sınıflandırılması (Tunçay, 2005: 12);

- **Kapalı Yoğun Bakım Ünitesi:** Hasta takibinde ve tedavisinde sadece yoğun bakım ekibinin sorumluluk aldığı ve hastayı izlediği ünitelerdir.
- **Açık Yoğun Bakım Ünitesi:** Hastayı dışarıdan izleyen hekimin ünite içinde de izlemeye devam ettiği üniteleridir.

İdeal olarak yoğun bakım üniteleri kapalı sistem olmalıdır. Bu konuda yapılmış olan pek çok çalışma sonucunda; hastanın yatış, izlem, tedavi, çıkış kararlarını belli bir ekip tarafından üstlenildiğinde, birçok hastalık grubunda morbitide ve mortalitenin azaldığı ortaya konulmuş, kapalı sistem yoğun bakım ünitelerinin sağ kalımı olumlu yönde etkilediği gösterilmiştir.

#### **4.1.2. Hemşirelik Mesleği ve Yönetici Hemşirelik**

Bu başlıkta hemşirelik mesleği ve yönetici hemşirelik tanımları yapılarak, hemşireliğin rolleri, fonksiyonları, görevlerine ve işlevleri hakkında bilgi verilmiştir.

##### **4.1.2.1. Hemşirelik ve Yönetici Hemşirelik**

Hemşirelik mesleği insan sağlığını geliştirmeye yönelik bir disiplindir. Hemşire, bireyi ele alırken, onun fizyolojik, psikolojik yönleri kadar, bütünlüğünü oluşturan ailesi, grubu ve ait olduğu toplumu da dikkate almak ve sosyal ilişkilerini irdelemek durumundadır (Bırol, 2004: 13).

Hemşirelik mesleği sağlığın korunması, geliştirilmesi ve hastalık durumunda iyileştirme gibi önemli sorumluluklar yüklenen bir meslektir. Bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi, hemşirelik mesleğini yürütecek kişilerin mesleği isteyerek seçmesi, mesleğin toplumdaki saygınlığı için mesleğe sahip çıkması ve eğitimi süresince aldığı bilgi ve geliştirdiği becerilerini en iyi şekilde uygulama çabası içinde olması gerekir (Özpancar, Aydın ve Akansel, 2008: 10).

Dünya Sağlık Örgütü Konseyi (ICN) hemşireyi, “temel bir hemşirelik eğitim programını tamamlamış olan ve ülkesinde toplumun katkısını alarak hastalığın önlenmesi, hastanın bakımı ve sağlık düzeyinin yükseltilmesi için hemşirelik alanında sorumluluk almaya yeterli ve yetkili kişi” olarak tanımlamaktadır (Öktem, Abbasoğlu ve Doğan, 2008: 8).

Türk Hemşireler Derneği Eğitim Komisyonu (1981), hemşireliği “bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını ve esenliğini koruma, geliştirme ve hastalık halinde iyileştirme amacına yönelik, hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesinden ve bu hizmetleri yerine getirecek kişilerin eğitiminden sorumlu bilim ve sanattan oluşan bir sağlık disiplini” olarak tanımlamaktadır (Kırılmaz, 2010: 4)

Velioğlu' (1994: 4), ise "hemşirelik, insanı sağlık ve hastalık durumunda, doğumundan ölümüne kadar geçen sürede anlamaya temellenmiştir. Hemşirelik her ülkede toplumsal sistemin bir parçasıdır. Bugün hemşirelik bir bilim ve sanat olarak kabul edilmektedir. Mutlak bir bilim ya da mutlak bir sanat değil ama her ikisinin birleşmesinden oluşan bir uğraştır. Ancak hemşireliğin bir meslek olarak da bir boyutu vardır. Bu, onun altruistik değerler boyutudur. Bu bedensel, akılsal ve toplumsal açıdan yardım isteyen kişilere kendini adamadır. Hemşirelik bir sanat olarak, hemşirenin yeterli bakım verebilmesi için teknik açıdan beceri geliştirmesini içerir. Bilim olarak ise, hemşirelik bakım ilkelerinin dayandığı, üzerine temellendiği biyolojik ve sosyal bilimleri kavraması anlamına gelir".

Günümüzde hemşireler, hizmet alan bireylerin taleplerini ve kurumun hedeflerinin yerine getirilmesinde önemli bir işgören grubunu oluşturmaktadır. Hastalık ve sağlıkla ilgili yeni gelişmeler hemşirelere yeni rollerin verilmesini sağlamıştır. 21. yüzyıl hemşiresinden araştırmacı, yeniliklere açık, ekip çalışmasına önem veren, girişimci, kritik düşünme yeteneğine sahip ve hasta bakımı verirken liderlik yeteneklerini de kullanabilen bir kişi olması beklenmektedir. Bu nedenle hemşire sadece hasta bakımı ve tedavisinden değil yönetsel rollerin de içinde bulunduğu hastane yönetiminden de sorumlu bir kişidir (Huber, 2000). Dolayısıyla sağlık hizmetlerinin organizasyonunda ve yönetiminde yapılan değişiklikler hemşirelik hizmetlerinin yönetimini de etkilemektedir. Yönetici hemşireler, hemşirelerden gelen geri bildirimleri ve üst yönetimin isteklerini karşılıklı olarak aktarımını sağlamak gibi kilit bir görevi yürütmektedir. Servis hemşirelerinin çalışma planını hazırlar, vardiyalar arası koordinasyon ve hasta bakım kalitesinin artırılması konusunda yöneticiye sürekli bilgi verir. Çatışma ve problemlerin çözülmesinde ve hemşirelerin işiyle ilgili karar almasında yardımcı olur. İyi bir rol modeli olmaları ve hemşirelere profesyonel gelişimleri için sürekli eğitim vererek hasta bakım kalitesini yükseltmeye çalışırlar. Yönetici hemşirelerin çok iyi klinik deneyim ve teorik bilgi birikimleri vardır. Bu yetenekleri sayesinde hemşirelerin sürekli gelişimine katkı sağlarlar (Sullivan ve ark., 2001).

Yönetici hemşire, hemşirelik bakımı alanında üstlendiği liderlik işlevine ek olarak mesleki konularda danışmanlık rolü ve bakımla ilgili her türlü sorun için sözcülük görevini üstlenmelidir. Yönetici hemşire, politikaları belirleyip, programlara dönüştürebilmeli, örgütsel ve yönetsel sistemleri kurumlarında var edebilmeli, yaptığı planları uygulamaya sokabilmeli, uyguladıklarını sürekli kontrol ederek, gelişmeleri izleyebilmeli, sonuçları değerlendirebilmeli ve elde ettiği sonuçlara göre planı yeniden gözden geçirebilmelidir. İstenilen düzeyde sağlık hizmeti vermek ve bu hizmetten doyum sağlamak ancak atılğan hemşirelerle başarılır. Profesyonel hemşirelerin atılğanlığa sahip olmaları; bağımsız rollerinin farkında olmaları ve uzmanlık alanlarında kendilerini geliştirmeleriyle mümkün olacaktır. Hemşirelerin sorunlarını etkin bir biçimde çözümlenmeleri için atılğan davranış göstermeleri verimliliklerini arttıracaktır (Kaplanoğlu, 2006: 28).

Yönetici hemşire, görüş birliğine dayalı kararlar ve katılımcılık erk, bilgi ve beceriyi paylaşmak, çatışma yönetimi, destekleyici iş ortamı oluşturmaya çok değer verilmektedir. Sıcaklık, anlayış, özendirme, dinleme, empati karşılıklı güven oluşturma yönetici hemşirelerin nitelikleri merkezinde yer almaktadır (Serinkan ve İpekçi, 2005: 283-284).

#### **4.1.2.2. Hemşirelik Hizmetlerinde Hemşirelerin Rollerini**

Rol, kişinin sahip olduğu sosyal statü veya çeşitli kurumlar içerisinde bulunduğu konum gereği kendisinden göstermesi beklenen davranış örüntüsü, bir sosyal pozisyonu işgal eden bir kişinin davranış biçimlerinin toplamı, belirli bir grup veya örgüt içinde belirli bir yer tutan kişiden diğerleri ile olan ilişkilerinde beklenen faaliyet kalıpları ve davranışlar, mevcut normlardan kaynaklanan beklentilere sahip pozisyon, bireyin kişiliğiyle sosyal sistemin yapısı arasındaki birleşme noktası, bireyin bir toplumun üyesi olarak icra edebilme kapasitesi içindeki normatif beklentiler sistemi olarak tanımlanmaktadır (Eken, 2006). Hemşirelikte rol ise, “meslek üyesinden pozisyonuna uygun ya da modelde beklenen davranışların tümü şeklinde” tanımlanmaktadır (Karamanoğlu, Özer ve Tuğcu, 2009: 13).

Sağlık disiplinlerinin de, bireyin ve toplumun sağlık düzeyi için hedefleri sağlığı koruma ve geliştirme paralelindedir. Fakat toplumumuzda hemşirelik, hekime yardım eden, hastaya enjeksiyon yapan, tansiyon ölçen ve beyaz giyinen bir “yardımcı personel” olarak görülmektedir. Hemşireliğin böylesine dar bir çerçeveye konulması, az önce değindiğimiz hemşirelikle ilgili hedeflere ters düşmektedir. Sağlık hizmeti mutlaka bir ekip halinde yürütülmelidir. Sağlık ekibi içinde hekim, hemşire, fizyoterapist, diyetisyen, eczacı, sosyal hizmet uzmanı, psikolog vb. gibi ekip üyeleri bulunur. Verilen sağlık hizmetinin merkezinde sağlıklı veya hasta birey, ailesi ve toplum olmalıdır. Bu ekip içinde doğrudan hasta ile ilişkisi olan ve olmayan ekip üyeleri mevcuttur. Hemşireler doğrudan birey, toplum veya aile iletişimi olan ekip üyeleri arasındadır. Sağlıkla ilgili destek hizmetlerde elbette bu ekip içine dahil edilmelidir (hastane hizmetleri, hastane yönetimi, muhasebe, temizlik, güvenlik, teknik vb.).

Sağlık bakım sisteminde profesyonel bir hemşirenin rolü daha öncede bahsedildiği gibi bireyi tüm yaşamı süresince etkiler ve katkıda bulunur. Bu katkı, hemşirelik rolleri olarak belirttiğimiz davranışların oluşturduğu fiiller ve bu işlevleri gerçekleştiren yöntemlerle sağlanır. Hemşire, sağlık bakımında rollerini şu şekilde sıralayabiliriz (Yüzer, Alıcı ve Yiğit, 2008: 20; Erken, 2008: 20-21);

- Uygulayıcı,
- Bakım verici,
- Karar verici,
- Yönetici,
- Eğitimci,
- Araştırmacı,
- Koruyucu-gözetici ve savunucu,
- Rehabilit edici,
- Rahatlaticı
- Danışmanlık ve

- Profesyonel rolleri ile gerçekleştirir.

#### 4.1.2.3. Hemşirelerin Fonksiyonları

Bütüncül bakımın önemle vurgulandığı günümüz sağlık bakım sistemi kapsamında, tek bir sağlık disiplininin, sağlıklı veya hasta birey ve ailesinin tüm gereksinimlerini tam olarak karşılayabilmesi imkansızdır. Bu nedenle sağlık bakımı ekibinin her bir üyesinin kendi disiplinine özgü bilgi, beceri ve davranışlarla rol ve işlevlerini, sorumluluk ve yetkileri doğrultusunda işbirliği içinde yerine getirmesi beklenir. Bu ünite de kullanılan “rol” terimi, hemşirelik disiplinine uygun biçim veya modelde beklenen davranışların tümü anlamını taşımaktadır. Tüm sağlık disiplinleri üyeleri, sağlık bakımını bağımlı, yarı-bağımlı, bağımsız rollerle sunar. Ancak bu rol ve işlevler, sağlık hizmeti kapsamında açıkça belirtilmediğinden zaman zaman birbirine karışabilmektedir. Hemşirelerin bu rolleri şu şekilde özetlenebilir (Seçim, 1996: 27- 28).

- **Hemşirelikte bağımsız roller;** bakım, eğitim, araştırma ve hasta hakları› savunma ile doğrudan ilişkili olan işlevlerde ortaya çıkar. Hemşirenin eğitsel düzeyinin, “bağımsız karar verme” otonomi sahibi olmasını sağlayan bir modele dayandırılması, bağımsız hemşirelik işlevlerinin artmasını da sağlayacaktır.
- **Yarı-bağımlılık (destekleyici rol),** profesyonel gelişimin olgunluk düzeyine ulaşabilme göstergesidir. Hemşirelikte destekleyici ve/veya yarı bağımlı roller hemşirenin tanı ve tedavi girişimlerinde üstlendiği işlevlerden, diğer sağlık ekibi üyeleriyle hasta ve ailesi arasında sağladığı koordinasyondan oluşur.
- **Bağımlı rollerde önemli unsur,** kişinin karar vermede bir başkasının yardım, destek ve rehberliğine gereksinim duymasıdır. Tanı ve tedavi edici işlevlerde hemşirenin rolleri hekime bağımlıdır. Bağımlı roller, hekim tarafından verilen istem ve direktiflerin hastaya uygulanması ile yerine getirilir. O halde uygulayıcı rolde hemşire; bakımın yanısıra tanı ve tedavi ile koordinasyon işlevlerini yerine getirir.

- Hemşirenin eğitici rolü; hasta/sağlıklı bireye, ailesine ve hemşireye, hemşirelik adaylarına vd. yönelik olup, koruyucu, tanı-tedavi edici ve rehabilitatif sağlık hizmetleri alanlarının tümünde, hemşireden beklenen bir roldür.

#### 4.1.2.4. Hemşirelerin Görev ve İşlevleri

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), Avrupa Bölgesi görevlisi Jane Salvage tarafından yayımlanan “Etkinliğe Doğru Eylem” kitabında hemşirenin en güncel görev ve işlevleri kısaca şu şekilde özetlenmiştir (Biol, 2004).

Toplumda hemşirenin görevi bireylere, ailelere ve gruplara, yasadıkları, çalıştıkları ortamın çetin koşulları içerisinde fiziksel, ruhsal ve sosyal potansiyellerini belirlemeleri konusunda yardımcı olmaktır. Bunun için hemşireler sağlığın geliştirilmesi ve korunmasının yanı sıra, hastalıkların önlenmesini sağlayacak işlevler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Aynı zamanda hastalığın rehabilitasyonu sırasında bakımın planlanması ve yerine ulaştırılmasını da kapsayan hemşirelik, yaşamın sağlık, hastalık, özürülük ve ölüm olaylarını etkileyen fiziksel, ruhsal ve sosyal yönleriyle de ilgilidir.

Hemşireler bireyin, ailesinin, arkadaşlarının, sosyal grupların ve toplumun, sağlık bakımının her aşamasına gerektiği gibi katılımlarını sağlamakla özgüvenlerinin ve geleceklerini belirleme yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Hemşireler aynı zamanda sağlık alanında ve sağlıkla ilgili hizmetlerde çalışan diğer meslek grupları ve iş kollarıyla da dayanışma içerisinde çalışmaktadırlar.

Hemşirelik kendi disiplinine özgü bilgi ve becerilerinin kavranması ve uygulanmasını gerektiren bir sanat ve bilim dalıdır. Hemşirelik, insan bilimleri ile fiziksel, sosyal, tıp ve biyolojik bilimlerden derlenen bilgi ve teknikler üzerine kurulmuştur.



Hemşire doğrudan hemşirelik hizmeti verirken, sorumluluğu üstlenmekte ve gereken yetkiyi kullanmaktadır. Kendi sunduğu bakımın sorumluluğunu üstlenen özerk bir uygulayıcı konumundadır. Yönetim, öğretmenlik, uygulama ve araştırma alanlarında öğrenimine devam edebilmesi için kişisel gereksinimlerini belirlemek ve bu gereksinimleri karşılamak için önlem almak sorumluluğu vardır. Hemşirenin işlevleri kaynağını doğrudan doğruya hemşireliğin toplumdaki misyonundan almaktadır. Hemşirelik bakımının verileceği yer (ev, işyeri, okul, üniversite, cezaevi, mülteci kampı, hastane, temel sağlık bakımı veren bir klinik vb.) veya zaman ne olursa olsun bu işlevlerde herhangi bir değişiklik söz konusu olamaz. Bu işlevler her ülkede hemşireliğe ilişkin mevzuatta yer almalıdır.

Hemşirelik mesleğinin 25. 04. 2007 tarihinde kabul edilen yeni yasası ile de, hemşirenin görev ve işlevlerinde “Sağlıkta Dönüşüm Programı” ve bazı sağlık hizmetlerinde özelleştirmeye ait yasa, yönetmelik ve değişiklikleri yapılmıştır. Bu yasa değişiklikleri ile birlikte hemşirelik mesleği yıllardır benimsediği vizyonuna ve hedeflerine daha da yaklaşmıştır (Erken, 2008: 54). Bu yasa ile gelen değişiklikler (Ek -1) verilmiştir.

#### **4.2. Liderliğin Kavramsal Çerçevesi**

Liderlik günümüzde hem akademisyenler ve hem de uygulayıcılar tarafından araştırılan ve uygulanan en önemli konulardan biri olmuştur. Özellikle küreselleşme ile birlikte kendini çok yoğun bir şekilde hissettiren çetin rekabet koşullarında liderlik ve uygun liderlik tarzlarının uygulanması örgütlerin performansında önemli rol oynayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik davranışı özellikleri günümüz örgütlerinde sadece tepe yöneticilerinin değil aynı zamanda orta ve ilk kademe yöneticileri için de önem arz etmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin başarısında parasal ve fiziki imkanlar kadar önemli etmenlerden biri de yöneticilerin sahip olduğu liderlik özellikleridir (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011: 103).

#### 4.2.1. Liderlik Tanımı

Lider, sözlük anlamı gereği, bir gücü, otoriteyi, emir vermeyi, ödüllendirmeyi, izleyicilere sahip olmayı gerektirmektedir. Lider kelime anlamıyla; yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir. Lider, üyesi olduğu grubun amaç ve davranışlarının belirlenmesinde ya da değiştirilmesinde etkili olan kişi olarak da tanımlanabilir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146).

Liderin izleyenlerine gösterdiği güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler bireyi dikkate alma (ilişki yönelimlilik) davranışları olarak bilinmektedir (George ve Jones, 2005:377)

Yönetim biliminde tanımlanması en zor kavramlardan birisi liderlik kavramıdır. Araştırmacılar tarafından kabul edilmiş ortak bir liderlik tanımı mevcut değildir. Yapılan literatür incelemesi neticesinde bir çok liderlik tanımı ile karşılaşmış ve bunlardan bazılarını burada yer verilmiştir.

Liderlik, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlara güç verebilen kurumlar yaratabilen ve icat edebildir. Liderlik, ahlaki olarak amaçlı ve yükselticidir. Bu da şu anlama gelir: Liderlerin yapabileceği hiçbir şey yoksa bile, yayılan becerilerinden, çalışma gücünün anahtar değerlerine dayanan amaç ve vizyonları seçerler ve onları destekleyen sosyal mimarları yaratırlar (Eraslan, 2003: 98).

Liderlik genel anlamda bir bireyin grubu istenilen örgüt ya da grup amaçlarına ulaşabilmesi için etkileme sürecidir. Buna göre liderlik bünyesinde üç unsuru taşımaktadır: 1. Liderlik tek başına bir kişiyi değil, bir süreci ifade eder, ister biçimsel lider isterse biçimsel olmayan lider olsun (yasal güce, otoriteye sahip olabilir, olmayabilir). 2. Liderlik çok yönlü bir etkileme yani grubun diğer üyelerinin açıkça ya da üstü kapalı olarak liderin etkisini kabul etmesi sürecidir. Liderin gücü gruptan kaynaklanır. 3. Liderden grubunu arzuladığı amaçlara doğru harekete geçirmesi, grubu amacına ulaştırması beklenir (Bozlağan, 2005: 456-457).

Liderlik kavramını en basit biçimiyle; “izleyenleri harekete geçirmek için yetenek ve bilgileri kullanarak etkileme süreci” biçiminde tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011: 282).

Başka bir tanıma göre liderlik; insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderliğin özünde liyakat vardır. Liderlik, kendi istek ve iradesini diğer insanlara onların saygı, güven ve itaat ve bağlılıklarını kazanarak, kabul ettirme yeteneğidir (Şimşek ve Çelik, 2009: 53).

Liderlik; belirli koşullar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2005: 583).

Benzer başka bir tanıma göre liderlik, mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyebilme ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilme gücü ile ilgili bir kavramdır. Dolayısıyla liderlik, belirlenen amaçlara ulaşmak için örgütte yer alan diğer bireyleri etkileme, harekete geçirme ve yönlendirme süreci ve/veya kısaca, örgüt çalışanlarının belirlenen amaçlara yönlendirme ve motive etme yeteneğidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

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

Lider ile ilgili tanımların çok fazla sayıda ve çeşitlilikte olmasına karşın hepsinde ortak bir nokta bulunmaktadır. O da liderin gerçekleştirdiği faaliyetin, temelde “yönetimsel iş” olduğudur. Bu nedenle lideri tanımlarken, öncelikle, yönetimsel işin ne olduğunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Yönetimsel işin yapısı hakkında bir belirsizlik ve çok sayıda da teori bulunmaktadır. Yönetimsel

iş; liderlerin ne yaptıklarından, zamanlarını nasıl planladıklarından, zamanlarını nasıl planladıklarından, kimlerle karşılıklı ilişkiye girdiklerinden, vb. konulardan oluşmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009: 200).

#### **4.2.2. Liderlik Özellikleri**

Halkın sevmesi, orijinallik, usa vurma, uyum, direşme, psikolojik denge, sosyo-ekonomik statü, iletişim becerileri, sorumluluk duygusu, kendine güven, sosyal eylem ve akıcılık, bedensel üstünlük, çabuk fikir ve eylem gösterme, çevresindekilerin davranışlarına duyarlılık, cesaret, direşme, kendini kontrol, bağlılık, derin görüş, önlem ve sosyal uyum liderde bulunan özelliklerdir. Bir liderde bulunması gereken diğer özellikler ise; zeki, kendisini izleyenlerle iyi iletişim becerisi kuran, izleyenlerine göre daha yeterli, amaçlara daha çok ilgili, izleyenlerinin gücünü daha iyi kullanma becerisine sahip olma şeklinde sıralamaktadır (Kartal, 2009: 26).

Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel özelliklerin olduğu bilinmektedir. Bu özellikler bilim adamları tarafından şöyle sıralanmaktadır (Çetin, 2009: 26):

- Liderler, lider doğar. Sonradan lider olunmaz,
- Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
- Liderler karizmatiktirler.

Lider olarak seçilen kişinin sahip olması gereken özellikler bellidir. Liderlik ruhunun kişide şekillenebilmesi için genetik ve çevresel faktörlerin birlikte bulunması gerekir. Liderlik yolundaki kişinin öncelikle kendinden başlayarak inanması, kendine güveni ve başka kişilerin deneyimlerinden yararlanması gerekir. Belli alanlarda başarılı olabilmek için bu alanlarda kişinin kendine güvenmesi çok önemlidir. Kendine güven ve kendini etkileme, liderlik gelişiminde deneyimin temelini oluşturur (Popper, 2005).

Brestrich (2000), liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamaktadır; duruma uyum sağlama, sosyal çevreyi değiştirme, hırslı olma, başarı merkezli olma, iş birliği yapabilme, insanları yönlendirebilme, hedefleri net olarak koyabilme, güvenilir olma, baskın ve ısrarcı olma, kendine güven, strese dayanıklılık ve sorumluluk alma isteğidir (Akt: Yılmaz, 2006: 15).

Günümüz örgütlerinde liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada temel kavramlardan biri haline gelmiştir. Liderlerin örgüte olan katkıları bakımından sahip oldukları özellikler şu şekilde özetlenebilir (Bolat vd., 2008: 170–172):

- Lider yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır.
- Lider motive edici olmalıdır.
- Lider çalışanların performansını yönetebilmelidir.
- Lider örgütsel bir kültür yaratmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider esnek bir örgüt yapısı kurmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider ekip çalışmasına önem vermelidir.
- Lider çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Doğru ve hızlı karar almalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlamalıdır.
- Umutsuzluğa kapılmamalı çevresine sürekli güven vererek, morali yüksek tutmalıdır.
- Zamanı iyi kullanmalıdır.
- Gerektiği zaman risk üstlenmelidir.

Günümüzde her alanda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler liderlerin de daha fazla özelliklere ve becerilere sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Çünkü liderler ortalama insandan daha fazla bilgi beceri ve özelliklere sahip olması gereken kişilerdir. Ancak böyle olduğu zaman kişi, grup tarafından lider olarak kabul

edilebilir. Bu bağlamda günümüz modern çağında bir liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinden bazılarını şöyle sıralanmaktadır (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 660-661):

- Lider kendisini tanımalıdır,
- Lider dinlemesini bilmelidir,
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir,
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir,
- Amaçları belirlemelidir,
- Doğru ve hızlı karar almalıdır,
- Sonuçları denetlemelidir,
- Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır,
- Zıt görüşleri davet etmelidir,
- Lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyulu planlar yapmalıdır,
- Ödün vermeyeceği amaçlar için, sabırlı, kararlı ve yüreklilikle direnmelidir,
- Umutsuzluğa en zor koşullarda bile kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır,
- Lider her şeyden önce tasarımcı olmalıdır,
- Lider varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır,
- Alçak gönüllü olmalıdır,
- Zamanı iyi kullanmalıdır,
- Lider dürüst ve erişilebilir olmalıdır,
- Çalışanlarının moralini yüksek tutmalıdır,
- Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirmelidir,
- Gerektiği zaman risk almalıdır,
- Hedefleri ve standartları belirlemelidir,
- Aşırı denetleme yapmamalıdır,
- Eleştirilmekten korkmamalıdır.

### **4.2.3. Liderlik Kuramları**

Literatürde, birçok araştırmacının liderlikle ilgili çeşitli çalışmalar yapmış olduğu ve çeşitli teori ya da kuramlar geliştirdikleri görülmektedir. Liderlik konusunda ileri sürülen başlıca kuramlar şunlardır; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşımdır.

#### **4.2.3.1. Özellik Kuramları**

Geçmişten günümüze “Lider kim olur?” ve “Nasıl lider olunur?” sorularının cevabı hep merak edilmiştir. Bu soruya cevap niteliğinde yapılan ilk açıklama özellik teorisidir (Cemaloğlu, 2007a: 75). 1900’lü yılların başından itibaren ve özellikle 1940’larda popüler olan Özellikler yaklaşımına göre, bir grupta bir kişinin lider olması için gruptaki diğer kişilerden farklı bir takım kişisel özelliklere sahip olması gerekir. Bu yaklaşım çerçevesinde çalışmalar yapan teorisyenler, liderin etkinliğindeki birincil faktörün liderin kişisel özellik ve niteliklerinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir (Bakan, 2008: 16).

Liderlik konusundaki ilk araştırmaların büyük çoğunluğu, liderin kişisel özellikleri ve bireysel nitelikleri üzerinde durmuştur. Liderlik konusunda geliştirilen ilk kuram olan özellikler kuramında, liderlerin sahip olduğu güç, cinsiyet, yaş, görünüş gibi fiziksel özellikler; zeka, bilgi, yetenek, sorumluluk gibi düşünsel özellikler; sevmeye, sevilme, güven, başarıya gibi duygusal özellikler; dışa dönüklük, işbirliği yapabilme, kendini kabul ettirme, başarılı iletişim kurabilme gibi sosyal özellikler; dürüstlük, samimiyet, açık sözlülük ve yaratıcılık gibi kişilik özellikleri üzerinde durulmaktadır. Özellikler kuramında, liderin sahip olduğu bu özellikler, onun liderlik davranışlarını ve başarısını etkileyen temel faktör olarak kabul edilir. Dolayısıyla bir kişinin grup içinde lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetebilmesi sahip olduğu bu özelliklere bağlıdır. Lider bu özellikleri nedeni ile diğer grup üyelerinden daha üstün ve farklıdır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 4- 5; Koçel, 2005: 589). Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmıştır. Ancak, liderlik sürecini yalnızca “liderin sahip olduğu özellikler” değişkenini ele

olarak inceleyen bu teori gerçekte yaşamda pek geçerli olmamıştır (Tabak, 2005: 1) Çünkü özellikler teorisi kapsamında yapılan çalışmalarda, liderin organizasyon içerisinde sergilediği davranış biçimi ve durum faktörü göz ardı edilerek sadece liderin özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Çetin, 2008: 77).

Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler) arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır (Çetin ve Beceren, 2007: 126).

#### **4.2.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları**

Davranışsal Yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Yörük ve Dündar, 2011: 96).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Likert'in Sistem 4 Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramı, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modelidir.



#### 4.2.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, 1940'ların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in yönetiminde yapılmıştır. Araştırmanın amacı liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Ohio State Üniversitesi'nde araştırmacılar, liderlik davranışını saptamak için bir anket hazırlamışlardır. Bu anketi askerlerde ve endüstri bölgesinde uygulayarak, liderlerin davranışlarını nasıl algıladıklarını bulmaya çalışmışlardır. Bu araştırmalar sonucunda liderin iki tür davranış biçimi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bunlar ilişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranıştır (Özkalp, 2004: 149).

- **İlişkiye yönelik davranış gösteren lider**, astlarıyla sık sık ikili ilişki içerisine girerek, onların duyguları ve düşünceleriyle yakından ilgilenir. Bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğuna önem verir. Astlarına sık sık zaman ayırarak, arkadaşça onların sorunlarıyla ilgilenir.
- **Yapıya yönelik lider ise**, grupları amaçları başarmak doğrultusunda yönelterek onların rol yapılarını belirlemek ile ilgilidir. Lider, grup faaliyetlerini planlama, örgütleme, görevleri belirleme ve yön verme şeklinde yönetir. Bireylerin rol yapılarını belirlemek ve düzenlemek, astları verilen görevleri başarmaları için yönlendirmek bu tip liderin gösterdiği davranış biçimidir (Özkalp, 2004: 149; Akbaba ve Erenler, 2008: 24).

Ohio State Araştırmaları aşağıdaki bulguları ortaya koymuştur (Sütçü, 2008: 45);

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, işgören devir oranı, dolayısıyla işe devamsızlık azalmaktadır.
- Liderin inisiyatifi dikkate alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı da artmaktadır.

#### 4.2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Davranış kuramına uygun olarak yapılan başka bir çalışma da Michigan Üniversitesi çalışmasıdır. Bu araştırma, etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucu, en etkili liderin, yüksek performanslı ve etkili bir grubu kurabilmek için çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren liderler oldukları bulunmuştur (Ataman, 2001: 459). Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamıştır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

Michigan Üniversitesinin 1947 yılında yaptığı çalışmalar; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Bu çalışmalar aynı zamanda Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplanmıştır. Söz konusu faktörler ise, kişiye yönelik davranış (employee-centered style) ve işe yönelik davranış (job-centered style) şeklinde ifade edilmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 126).

- **İşe yönelik lider davranışında lider**, astların çalışmalarıyla yakından ilgilidir. Bu tip lider, iş prosedürlerini açıklar ve temelde başarı ile ilgilidir. Liderin esas amacı görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesidir.
- **Kişiye yönelik liderlik davranışını** ise, daha çok iş grupları geliştirme ve işgörenlerin işlerinden tatmin olmaları ile ilgilidir. Bu tip liderin esas amacı çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır. Böylece araştırmalar, liderin her iki davranış biçiminden birini seçtiğini göstermektedir.

Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenirken faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından

hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Zel, 2001:105).

#### 4.2.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert'tir. Likert, 1961 yılında Yönetimin Yeni Yönleri (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise İnsani Organizasyon (The Human Organization) adlı kitapları yazdı. Özellikle İnsani Organizasyon başlığını taşıyan eserinde insan ilişkileri ve insan davranışları konusunu daha detaylı olarak analiz etti.

Likert' in geliştirdiği modelde Sistem 1 , “Otoriter-hiyerarşik yönetim” i; Sistem 4 ise “katılımcı yönetim” i ifade etmektedir. Sistem 1 olarak adlandırılan yönetim modelinde üst yönetici ile çalışanlar arasında iletişim son derece yetersizdir. Yönetici, çalışanları genellikle korkutarak, tehdit ederek, cezalandırarak ve bazen de ödüllendirerek motive etmeye çalışır. Bu sistemde temel motivasyonel araç olarak takdir ve ödüllendirme çok sınırlı olarak uygulanmaktadır. Yine Sistem 1 modeli içerisinde ekip çalışması anlayışının hakim olmadığı, işlerin emir-komutaya göre yönetildiği söylenebilir. Yönetimde karar alma sürecine çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımı söz konusu değildir. Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanır. Yine organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir ve bu süreçte alt yönetim kadroları dahil edilmez. Son olarak Sistem 1 modelinde sürekli kontrol ve teftiş ile çalışanlara gözdağı verilmeye çalışılır ve gerekirse cezalandırma uygulanır (Aktan, 1999).

Likert' in Sistem 1 modeline tamamen ters yönetim modeli ise Sistem 4 Modelidir. Bu modelin başlıca özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz (Arıcan, 2012: 7);

- Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim söz konusudur. Yöneticilerle çalışanların görüşmeleri arasında bir engel söz konusu değildir.
- Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur.

- Organizasyonda temel motivasyonel araç takdir ve ödüllendirmedir.
- Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur.
- Organizasyonda ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir.
- Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hakimdir.
- Organizasyonun vizyon ve amaçları tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir.
- Organizasyonda problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır.

Özetle, Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem 4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert, “insani organizasyon” oluşturmak için başlıca şu unsurların organizasyon kültüründe varolması gerektiğini vurgulamıştır;

- Yatay iletişim,
- Katılımcı yönetim (ekip çalışması, karar alma sürecine katılım vs.)
- Takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon,
- Güven.

#### 4.2.3.2.4. McGregor’un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor, “Organizasyonların Beşeri Yönü” adlı kitabında, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer bireyleri algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda da yönetim ve insan doğasıyla ilgili olarak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. X ve Y kuramlarının temel noktası yöneticiler ve onların güdülenmesidir.

McGregor’e göre X kuramının insan davranışları hakkındaki varsayımları şunlardır (Şahin, 2004: 532);

- Ortalama insan işi sevmez ve işten kaçma yollarını arar,

- İnsan sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder, hırslı değildir, güvenliği ön planda tutar,
- Bencildirler, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler,
- Örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır,
- Ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler,
- İnsan değişiklikten hoşlanmaz ve örgütsel sorun çözmede yaratıcı değildir

X kuramı adı altında sıralanan bu varsayımlar, “insanı rasyo – ekonomik açıdan değerlendirmekte ve insanın örgütsel amaçlara ilgisiz olduğunu, değişiklikleri benimsemediğini ve zeka bakımından pek farklar olmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, X yöneticisi, insanı örgüt amaçlarına uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Yönetici bunu yapabilmek için ise, ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin belirlenmesi ve detaylı ceza uygulaması gibi yöntemleri benimseyebilecektir.

Y kuramının varsayımları ise şöyle sıralanabilir (Doğan, 2002: 22);

- alışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez,
- İnsan, uygun koşullar olduğu takdirde sorumluluk üstlenmek ister,
- İnsan, doğal olarak tembel değildir. Uygun ortamının oluşturulması ile çalışmak zevk haline getirilebilir,
- Motivasyon, fizyolojik ve güven düzeylerinde olduğu kadar, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde de oluşur.
- İnsanlar yeterince motive edilirse kendini yönetebilir ve öz denetim duygusu geliştirebilir,
- Bireyin örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir kısmından yararlanılmakta, insan gücü potansiyelinden tam olarak yararlanılmamaktadır.

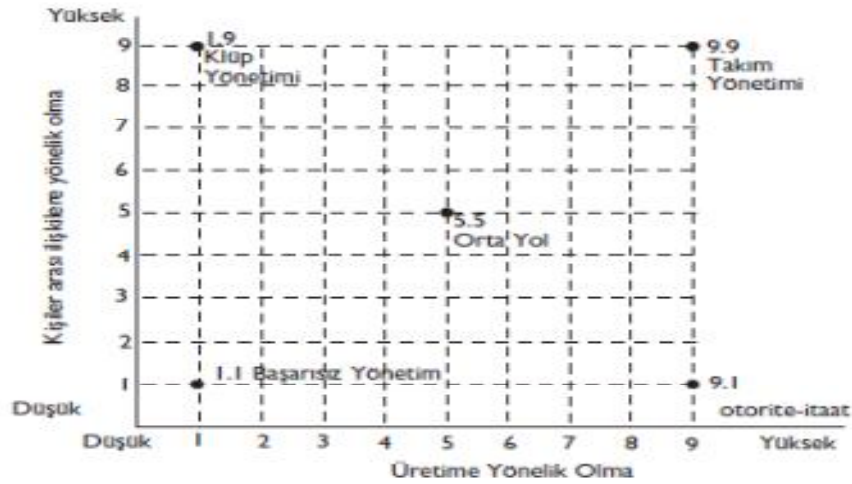
Y kuramının temel ilkesi bütünleştirmedir. Başka bir ifadeyle, Y kuramı örgüt üyelerinin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çabalarını örgütün amaçları

doğrultusunda yönlendirmelerini gerektirecek koşulların yöneticilerce yaratılmasının ve bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda da yöneticilerden beklenen asıl görev, çalışanları teşvik etmek ve gelişmeleri için onlara imkan sağlamaktır. Çünkü Y kuramı statik değil dinamiktir. Potansiyel insan kaynaklarından yararlanmanın yolları aranır. Y kuramını benimsemiş yönetici, “yetki devri, iş genişletme ve katılımlı yönetim” gibi somut uygulamaya rahatlıkla geçebilir. Buda çeşitli açılardan insanların güdülenmesine yol açabilir (Şahin, 2004: 533).

#### **4.2.3.2.5. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli**

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1985’te geliştirilen teori, Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları ve Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarından yararlanılarak yönetim tarzı matriksi oluşturulmasıyla elde edilmiştir (Clegg, Kornberger ve Pitsis, 2005: 235). Bu kuram aslında Ohio State Üniversitesinin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar, Michigan Üniversitesinin işgörene yönelik veya üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir.

Yönetim gözeneği kuramı lider davranışının iki boyutu üzerinde odaklanmıştır. Birinci boyut insana ilgiyi ya da liderin izleyenlere ilişkin yönelimini göstermektedir. İkinci boyut ise üretime ilgiyi yansıtmaktadır. Yönetim matrisi her eksen boyunca dokuz olası pozisyona sahiptir. Bu matrise göre seksen bir çeşit liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır. Blake Mouton’un geliştirdiği yönetim gözeneği Şekil 1’de yer almaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 68).



**Şekil 1. Blake ve Mouton Yönetim Gözeneği**

Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği kuramına göre seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmakla birlikte bu liderlik biçimlerinin beş temel liderlik biçimi olarak özetleyebiliriz (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 68; Kırel, 2004: 158);

- **Zayıf liderlik:** Lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Bu liderlik biçimi 1,1'lik liderlik biçimi olarak da görülür. Zayıf liderlikte işgören ve üretime yönelik en düşük düzeyde bir ilgi vardır.
- **Otorite ve itaat:** 1,9'luk liderlik biçimidir. Lider maksimum düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetimden yararlanır.
- **Şehir kulübü liderliği:** Lider işgörene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 9.1' lik liderlik biçimi olarak görülmektedir.
- **Denge sağlayıcı liderlik:** Lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. 5,5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime hem de işgörene orta düzeyde bir ilgi vardır.
- **Grup liderliği:** 9,9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de işgörene en yüksek düzeyde ilgi gösterir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır.

#### **4.2.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları**

1980 yılından günümüze kadar liderlik konusuyla ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ancak, bu dönemde yapılan çalışmaların “durumsallık teorileri” nin bir uzantısı olduğu da dikkat çekmektedir (Soylu, Tabak ve Polat, 2007: 181). Üçüncü geliştirilen durumsallık yaklaşımı ise liderin, durumuna göre yaklaşım göstermesi gerektiğini kabul etmektedir. Durumsallık yaklaşımı tek bir doğru davranış modeli olmadığını, koşullara göre liderin nasıl davranması gerektiğine karar vermek durumunda olduğunu savunur. Bazı durumda lider otokratik davranması gerekirken, bazı durumlarda koşullar lideri demokratik davranışa yöneltebilir. Hangi durumda hangi liderlik modelinin kullanılacağına doğru seçimini liderin etkinliği belirler. Öte yandan yeni bir liderlik yaklaşımı olarak işlemci ve dönüşümcü liderlik stilleri ileri sürüldü (Cemaloğlu, 2007a: 75).

Durumsal liderlik kuramları; Durumsal Lider Etkililiği Modeli, Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı, Yol-Amaç Kuramı ve Yaşam Eğrisi Kuramıdır.

##### **4.2.3.3.1. Durumsal Lider Etkililiği Modeli**

Fiedler'in durumsal liderlik modeli, bireysel özellikleri ön plana alan bir etkileşim modeli olarak tanımlanabilecektir. Bu model, gruplar, yönetim kurulları, farklı düzeylerdeki yöneticiler ve askeri birliklerin yöneticileri olmak üzere birçok örneklem üzerinde çalışılarak ortaya konmuştur. Fiedler geliştirmiş olduğu “En az tercih edilen çalışma arkadaşı”, LPC (Least Preferred Co-worker) olarak adlandırılan ölçek ile temelde liderin liderlik biçimini ölçmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu ölçekle liderin görev merkezli mi? yoksa ilişki merkezli mi? olduğunu tespit etmeyi amaçlamıştır (Schermerhorn ve ark., 2000: 291).

Fiedler'e göre, liderin etkin olabilmesi ortamlara bağlıdır. Bazı liderler, ortam veya örgütte etkin olabileceklerdir. Fiedler ve yardımcıları, liderin bireysel özelliklerini ve liderin ortam için uygun olup olmadığını araştırmaya çalışmışlardır. Fiedler, liderin temel kişilik özelliklerini tanımlarken, özel olarak ilişkiye güdülenmiş lider terimini kullanmıştır. Fiedler'in lider için kullandığı diğer bir terim



ise işe güdülenmiş liderdir. İşe güdülenmiş lider daha çok işin yapılmasına ağırlık verir. Bu tip liderler, emir vericidirler, emri altında çalışan kimselerin düşüncelerine önem vermezler. Onlar için işin bir an önce bitirilmesi önem taşır. Oysa ilişkiye yönelik lider, tam tersi bir görünümüdür. Bu tip liderler için bireyler arasındaki ilişkiler önem taşır. Çalışanlar arasındaki uyum, arkadaşlık gibi destek verici konular üzerinde dururlar. İşe yönelik lider otoriter lidere, ilişkiye yönelik lider ise demokratik lidere benzer.

Fiedler'in ortaya attığı iki farklı liderlik tarzı, liderlerin birlikte çalışmayı en az ve en çok tercih ettikleri kişileri, kişilikleri açısından benzer veya benzemez olarak algılamalarına göre saptanmıştır. Birlikte çalışmayı en az ve en çok tercih ettikleri kişileri, kişilikleri açısından benzer olarak algılayanları sosyal-duygusal lider; benzemez olarak algılayanları ise iş eğilimli lider olarak tanımlamışlardır. Daha sonra, ortaya koydukları liderlik tarzlarının hangi durumlarda etkin olduğunu araştırmışlardır. Bu çalışmalarda liderin etkinliğinde rol oynayan üç önemli öge ortaya çıkmıştır. Bunlar; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin mevkii gücüdür (Kirel, 2004: 157-158).

**Lider-Üye İlişkileri:** Lider ve astları arasındaki karşılıklı ilişkileri ifade eder. Lider ve astlar arasında karşılıklı sevgi, saygı, güven varsa bunlar iyi ilişkilerin işaretidir. Görev Yapısı: Yapılacak işin iyi tanımlanmış ve nasıl yapılacağına belirli olmasını ya da tam tersi belirsizliğin hüküm sürdüğü durumları açıklar. İşin yapısının belirliliğinin yüksek olduğu durumlar, planlı ve önceden bilinen iş ortamlarını açıklarken, işin yapısının belirliliğinin düşük olduğu durumlar değişimi ve karışıklığı açıklar.

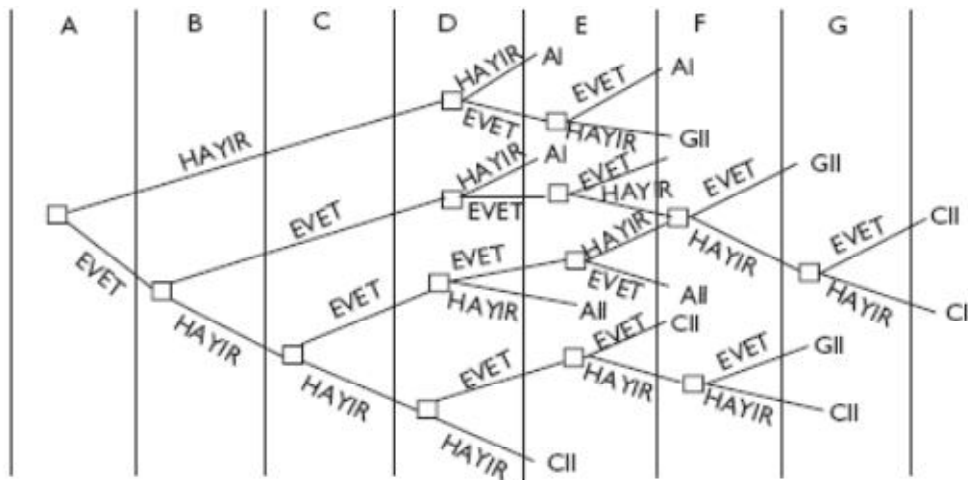
**Liderin Mevkii Gücü:** Liderin sahip olduğu liderlik gücünün tabiatında var olduğunu ifade eder. Diğer bir anlamda, liderin üyeler tarafından lider olarak kabul edilmesi gerekir. Eğer lider, yeteri kadar astları yönlendirebiliyorsa, gerektiğinde ödüllendirip, cezalandırabiliyorsa liderin mevkii gücü yüksek ve uygundur. Eğer bütün bu özelliklere sahip değilse, liderin kontrolü dışında pek çok karar alınıyorsa liderin gücü zayıf demektir.

#### 4.2.3.3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı

Bu liderlik kuramı, her duruma uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını savunmaktadır. Bununla birlikte otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir çerçevede içinde uygun liderlik davranışları oluşmaktadır. Vroom ve Yetton'un modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır; bunlar, kararın kabulü ve kalitesi ve liderlik biçimidir (Çelik, 2007: 23).

Vroom ve Yetton otokratik liderlikten demokratikliğe doğru beş liderlik biçimi geliştirmiştir. Model, belirli durumlarda uygun olabilecek beş davranış olduğunu varsayar (Kirel, 2004: 159);

- AI (Otokratik): Problemi kendi çözer ve kendi karar alır.
- AII (Otokratik): Astlardan gerekli bilgiyi alır, ancak çözümü kendi yapar.
- CI (Danışan): Astların konu üzerine düşünceleri alınır ve ilgili astlarla problemler paylaşılır. Ancak yöneticiler kararları yalnız alırlar.
- CII (Danışan): Astların düşünce ve önerilerini dinleyerek, bir grup olarak astlarla problemi tartışırlar. Ancak kararları yöneticiler alır. Astların düşüncelerini kararlara yansıtabilir veya yansıtmayabilir.
- GII (Grup Yönelimli): Yönetici ve astlar durumu bir grup olarak tartışırlar ve grup olarak karar alırlar.



Şekil 2. Lider Katılım Modeli

Kaynak: Kirel, 2004: 158

Vroom-Yetton-Jago modeli, 7 durumsallık sorusuyla problemlerin analiz edilebileceğini öne sürer. Bu sorulara verilen evet veya hayır cevabıyla lider, tercih edebileceği beş karar davranışından birini seçebilir. Karar verebilmesi için modele göre 7 soruyu cevaplandırmalıdır. Bu sorular A'dan G'ye sıralanmış ve yukarıdaki şekilde gösterilmeye çalışılmıştır

- A. Kaliteye ihtiyaç var mı?
- B. Kaliteli bir karar almak için yeterli bilgiye sahip miyim?
- C. Problem yapılandırılmış mı?
- D. Kararların uygulanması astlar tarafından kabul edilecek mi?
- E. Kararları tek başına almamın mantıksal nedenlerini astlarım kabul edecekler mi?
- F. Bu problemi çözmede belirlenecek örgütsel amaçları astlar paylaşacaklar mı?
- G. Alınan kararları uygulamada astlar arasında çatışma var mı?

Lider, sonuca ulaşmaya kadar karar ağacını takip eder. Dalların sonunda liderin ne yapacağı belirlenir. Şirket yöneticileri, daima etkinliği arttırmanın çeşitli yollarını ararlar. Bunun için yeni makineler alınır, yeni iş sistemleri kurulur; fakat yine de beklenildiği kadar üretimde bir artış gerçekleşmez. Üretim düşmekte, kalite bozulmakta ve çalışanlar arasında işten çekilme oranı yükselmektedir. Üretim düşüklüğünün nedenleri arasında en çok zayıf moral, eğitim eksikliği, finansal teşviklerin yetersizliği sayılabilir. Vroom-Yetton-Jago modeli bu konuda ne yapabilir? Modelin akış şeması lideri sonuca ulaştırabilir ve çözüm yollarını bulabilir. Bu aynı zamanda astlarla problemin paylaşıldığını ve ortak bir çözümde fikir birliğine vardığımızı gösterir (Kirel, 2004: 159-160).

Vroom ve Yetton'un kuramı daha sonra yapılan bazı araştırmalarda desteklenmiş, geliştirmiştir. Ancak kuram yapılan bazı çalışmalar en etkili karar seçeneğinin tercihinde bazı belirsizliklerin oluşu, liderin kişisel özelliklerinin ve

astların tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışı gibi konularda eleştirilmiştir (Zel, 2001:132).

#### 4.2.3.3.3. Yol-Amaç Kuramı

Yol-amaç modeli, 1970'li yıllarda Robert House ve Martin Evans ve tarafından geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Liderlikte yol-amaç modeli liderin belirli özelliklerinden çok, liderin davranışları ve durumları üzerinde durur (Eren, 2001: 364). Bu kuram liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemektedir. Yol-amaç kuramı liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu kuramda liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 69).

Lider, istenilen amaca ulaşıldığı zaman motivasyonu, ödüller kullanarak, izleyici, amaca ulaşmak için çabalarken onu destekleyerek, motive edici görev vererek, amaca ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırarak etkiler. Lider istenilen amaca ulaşmak için izleyicilerinin yolunu açar. Liderin davranışı astın motivasyonunu zenginleştirir ve iş tatminini artırır. Aynı zamanda liderin astlar tarafından kabul edilmesini de sağlar. Yol Amaç Teorisinde, izleyicilerin motivasyonunun, memnuniyetinin ve iş performansının, onların amirleri tarafından seçilen liderlik stillerine bağlı olduğunu iddia edilmektedir. Yol Amaç teorisinde dört temel liderlik davranışı vardır. Bunlar; emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve temsilci liderliktir (Yılmaz, 2004).

Yol-amaç kuramı, lider davranışı üzerinde odaklanmıştır. Özellikle House ve Mitchell'in kuramında dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 69-70; Kirel, 2004: 158);

- **Emredici (yönlendirici) davranış:** Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorunlarını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.

- **Başarı yönelimli liderlik:** Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.
- **Destekleyici liderlik:** Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.
- **Katılımcı liderlik:** Lider karar vermeden önce iş görenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır

#### **4.2.4. Liderlik Yaklaşımları**

Günümüzde birçok liderlik yaklaşımından bahsetmek mümkündür. Bu çalışmada yetkenin kullanımına göre liderlik modelleri ve günümüzde özellikle önem kazanan bazı liderlik modelleri incelenecektir.

##### **4.2.4.1. Yetkenin Kullanımına Göre Liderlik Yaklaşımları**

Geleneksel liderlik davranış tarzı, liderin izleyiciler ile veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutum ile ilgilidir. Bu davranış tarzlarından en çok bilinenleri Iowa Üniversitesinde Kurt Levin ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konan; otokratik, demokratik katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderliktir (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011: 104; Tengilimoğlu, 2005a: 25).

###### **4.2.4.1.1. Otokratik Liderlik Modeli**

Otokratik liderlik tarzında tüm yetkiler liderde toplanmıştır ve genellikle her türlü karar lider tarafından alınmaktadır. Başka bir deyişle, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların bir söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011: 105)

Otoriter lider, grup üyelerini yönlendirici ve karar alma süreçlerine katılmaya izin vermeyen bir liderlik biçimidir. Otoriter lider, astlara karşı ya hiç güven duymaz veya çok az güven duyar. Astlar korku ve ceza ile yönlendirilir, iletişim kanalları aşağı doğru çalışır. Bölümler ve organizasyon genelinde amaçların belirlenmesinde astların katılımı hiç yoktur ya da çok azdır. Bu tür otokratik ortam kesin hareket, işlerin yürütülmesinde sürat, disiplin kuvveti dolayısıyla elemanlardan beklenen tutum ve davranışın ortaya çıkmasını sağlar. Hedef ve strateji ifadelerini maksimize edebilmek için standartları belirler ve görevleri tamamlayacak esnekliği sağlar. Otoriter lider, açık bir misyon tanımlayarak izleyicileri motive etme yoluyla onları yaratıcı hale getirir (Tağraf ve Çalman, 2009: 138)

Otokratik liderler, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu tip liderler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletirler ve çalışanlar ne yapacaklarını böylece önceden bilebilirler. Otokratik liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile, amaçların ve politikaların belirlenmesinde işgörenlerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Onlar, sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır. Bu da, merkezi kontrol, ödüllendirme, cezalandırma, övme veya eleştiri sonucunu doğurur. Bu liderlik tarzında lider, bir politika tespit etmekte; buna uygun örgütsel çatıyı belirlemekte; faaliyet biçimini tayin etmekte; izleyicilerden belirlenenleri yapmalarını istemekte, izleyicilerde bunu yerine getirmektedir. Eğer, lider/yönetici, insanların tembel olduğunu veya motivasyonlarının eksik olduğuna inanıyorsa; işletmede işbirliği ve kişisel sevgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı olacaktır (Tengilimoğlu, 2005b: 7).

#### **4.2.4.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli**

Demokratik liderlik tarzı, yönetimde insan ilişkilerine önem veren neo-klasik dönemde popüler olmuştur. Bu tip lider, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarına

da danışarak ve onların fikirlerini alarak iş yapar. Lider, tüm konularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Bu tarzda, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün verimliliğini artıracaklarına inanılır. Astlar kendi inisiyatiflerini, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunurlar. Bu tip liderlik, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin yükselmesine ve içten tatmin duyulmasına yol açabilir (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011: 105).

Demokratik liderlik biçiminde, lider yetkisini grup üyeleri ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Bir başka ifadeyle, amaçların lider ve astların katılımıyla belirlendiği liderlik biçimidir. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda bir yaklaşım belirlemeye özen göstermektedir. Bu tür liderlik izleyicilerin uzlaşmasıyla oluşturulur. Rehberlik ve düşünceler üretilir. Ancak izleyicilerin düşünce üretebilmesi ve karar süreçlerine katılabilmesi için kendilerini çok iyi yetiştirmiş ve donanımlı olmaları gerekir. Demokratik liderlik, çalışanlar arasında güven inşa etmede kullanılır (Tağraf ve Çalman, 2009: 138).

Demokratik-katılımcı liderlik, tarzında, lider yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimini taşır. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler. Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzında üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005b: 7-8).

#### 4.2.4.1.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik Modeli

Serbestiyetçi liderlik tarzında, çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları vardır. Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Liderin ise esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtir, fakat bu görüş grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011: 105)

Tam serbesti liderlik biçimi ise, çalışanları tamamen serbest bırakır. Çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunu gerçekleştirmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Tam serbesti liderler sorumluluklarından vazgeçerler ve karar almaktan kaçınırlar. Bu tarz bir yönetim altında çalışan izleyiciler, kendi işlerindeki sorumluluklarını yönetmek için kendi kararlarını alırlar. Lider grup üyeleri üzerinde herhangi bir kontrol mekanizması oluşturmaz, böylelikle grup üyeleri ne yapacakları konusunda karar almada tamamen serbest olurlar. Tam serbesti lideri bununla birlikte, grubun performansıyla ilgili veya bulunulan aşama düzeyi ile ilgili bilgi sağlayabilir. Liderin esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü belirtir. Fakat bu görüş, grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. (Tağraf ve Çalman, 2009: 138).

Tam serbesti taniyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Tam serbesti taniyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan taniyan



davranış göstermektedirler. Diğer bir ifadeyle tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadırlar. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir. Liderlik tiplerinden hangisinin daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Ancak yönetim bilimcilerince çoğunlukla kabul edilen görüş, örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı, koşullar ile liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlediği yönündedir. Başarılı yönetici örgütün ihtiyaçlarına ve koşullara göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir (Tengilimoğlu, 2005b: 8).

#### **4.2.4.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları**

Örgütsel liderlik alanında çalışan pek çok araştırmacı tarafından, liderlik (dönüşümcü liderlik) ve yönetim (etkileşimci liderlik) farklı roller olarak ele alınmış ve başta Bass (1985) olmak üzere farklı teorisyenler tarafından örgüt yönetimine uyarlanmaya çalışılmıştır. 1978’li yıllardan itibaren örgüt yönetimi ve örgütsel liderlik yazınlarında lider davranışlarının, klasik geleneksel lider davranışlarının yanında, etkileşimci ve dönüşümcü lider davranışları olarak gruplandırılarak incelenmesi önem kazanmıştır (Demir ve Okan, 2008: 73).

##### **4.2.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk olarak Dawston’un (1973) “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında ortaya atılmıştır. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir (Şirin ve Yetim, 2009: 70).

Günümüzde dönüştürücü liderlik kavramı James McGroger Burns (1978) yılında “dünya sınıf liderleri” adlı çalışmasında isimlendirilmiştir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 280). Yazara göre dönüştürücü liderlik, “insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı

oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Ancak dönüştürücü liderliğin bileşenlerinin ortaya çıkarılması ve ölçümü Bass (1985) tarafından yapılan çalışmalarla mümkün olabilmektedir (Tabak ve ark., 2009: 389). Dönüştürücü liderlik örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerinin desteklenmesini, motive edilmesini içeren bir süreçtir. Hatta dönüştürücü lider, izleyicilerin kendi menfaatlerinin de ötesinde grubun, takımın, organizasyonun hatta tüm toplumun menfaatlerini artırmak için onları destekler ve yardım eder (Çakınberk ve Demirel, 2010: 105).

Dönüştürücü liderler değişimde etkili olan, enerji veren, çalışanları aydınlatan ve yeni tavırlar geliştiren liderlerdir. Bass, dönüştürücü liderleri, astlarının sonuçlara daha fazla duyarlı olması konusunda çaba harcayan kişiler olarak tanımlamıştır. Duyarlılığın güçlendirilmesi ise vizyon sahibi, öz-güvenli, neyin iyi ya da doğru olduğunu başarılı bir şekilde sorgulama dirayetine sahip, günü kurtarma düşüncesinden ve kolaylıktan uzak bir lider gerektirmektedir Dönüştürücü liderlik, astların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini dönüştürerek, onların beklentilerinin de ötesinde performans sağlama amacına yönelik bir liderlik tipidir. Dönüştürücü liderlik, astların salt birer takipçi olmaktan çıkarılarak, kendi görev ve sorumluluklarının lideri olacak şekilde dönüştürülmesi düşüncesine dayanmaktadır. Dönüştürücü liderler bunu, astların kendi öz çıkarlarını ve değerlerini kullanarak yapmaktadırlar (Şirin ve Yetim, 2009: 71).

Dönüştürücü liderlik süreci, örgütün hedefleri doğrultusunda çalışanların ihtiyaç ve gereksinimlerini desteklenmesini, motive edilmesidir. Dönüştürücü lider, örgütün, takımın ve hatta bütün toplumun çıkarlarını korumak ve desteklemek için yardım eder (Yammarino ve ark., 2005: 897).

Bass ve Avolio'nun (1995, 1997) ortaya koydukları; idealleştirilmiş etki (karizma), ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama boyutları genellikle dönüştürücü liderliğin boyutları olarak kabul edilmektedir. Kısaca bu boyutlar (Taş ve Çetiner, 2011: 372; Erkuş ve Günlü, 2009: 190);

**İdealleştirilmiş Etki (Karizma):** Bu boyutta, izleyenler liderin etkisini, özelliklerini ve davranışlarını idealleştirirler. Bunun için bu öge, davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak ikiye ayrılabilir. Davranış alt boyutunda lider kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşur, bir amaç sahibi olmanın önemini vurgular, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını açıklar ve paylaşılan misyonun önemine dikkat çeker. Atfedilen idealleştirilmiş etki alt boyutu ise, astların lider ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlama, grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutma, izleyenlerin saygı duymalarını sağlama ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimini vermeyi kapsar. Lider, kendine güvenen, risk alabilen, kararlı ve tutarlı biridir. İzleyenler liderin karizmatik ve olağanüstü niteliklerle donatılmış olduğuna inanırlar (Taş ve Çetiner, 2011: 372).

Karizma kavramı yönetim yazınına 1947 yılında Bürokrasi Modeli'nin kurucusu Weber ile girmiştir. Weber, karizma kavramını geleneksel, karizmatik ve ussal-yasal olarak belirlediği üç tip yetkiden biri olarak belirlemiştir. Liderlik bakışı çerçevesinde karizmaya yönelik ilk açıklamaları yapan araştırmacı Etzioni'dir. 1961 yılında çıkan "Karmaşık Örgütlerin Mukayeseli Bir Analizi" adlı eserinde Etzioni karizmayı, kişilerin normatif ve ideolojik yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Sonraki yıllarda Berlew (1974) liderlik ve örgütsel heyecan, House (1977) karizmatik liderlikte özgüven, Bass (1985) dönüşümcü liderlik yaklaşımı, Conger ve Kanungo (1987) karizmaya atıf yaklaşımı, Meindl (1990) karizmaya sosyal bulaşma yaklaşımı ve Shamir, House ve Arthur (1993) karizmatik liderlikte benlik yaklaşımı ile karizmatik liderlik kavramının gelişmesine öncülük etmişlerdir (Akt: Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 263).

Walumbwa, (2005: 238), göre idealleştirilmiş etkiye sahip liderler, kendilerinde bulunan vizyonu astlarına iletmektedirler. Bu yüzden astların saygı, güven, gurur ve güvenilirlik gibi değerlere sahip olmalarına yardımcı olmaktadır. Bu liderler ile astları arasındaki etkileşimde temel alınır; örgütsel kurallar, düzenlemeler, ödül ve cezalar dışında astların bireysel gereksinimleri ve beklentileridir.

**İlham Verme:** Dönüşümcü liderler, izleyicilerini bireysel ve takım ruhu oluşturarak harekete geçmeleri için ilham verir, onları canlandırır. Astlarını örgütün geleceğine dair hedefleri ile ilgili bilgilendirir ve bu hedeflere ulaşılması için astlarının kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım eder. Bu liderler, işletme stratejileri ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratırlar. Sembollerini, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluştururlar (Çakınberk ve Demirel, 2010: 106; Tabak ve ark., 2009: 390).

**Entelektüel uyarım:** Zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik ederler. Yaptıkları işleri ve yöntemlerini sorgulamaları konusunda astlarını cesaretlendirirler ve onlara hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak araçlar sağlarlar (Aydın, 2009: 263). Entelektüel uyarım, astlarının sorunlarının daha fazla farkına varmalarını, yaptıkları işi nasıl en iyi şekilde yapabileceklerini düşünmeleri için gayret göstermeleri konusunda astları daima motive eder ve onları sosyal-duygusal olarak desteklemektedir (Richardson ve Vandenberg, 2005: 565).

Entelektüel uyarımcı liderler, izleyenleri problemlere yeni bakış açıları ile bakma konusunda cesaretlendirerek, yaratıcılığı desteklerler. Problemlerin altında yatan varsayımları yeniden düşünmeyi ve test etmeyi vurgularlar. Problemlerin çözümünde mantıklarını kullandıkları gibi sezgilerini de kullanırlar. Entelektüel uyarımcı liderler, problem çözümede kendi özel ve yenilikçi yaklaşımlarını kullanarak izleyenlerini geliştirirler. Bunun sonucunda izleyenler, lider yardımı olmadan da iyi bir problem çözücü ve yenilikçi kişiler olabilirler (Buluç, 2009: 14).

**Bireysel destek:** Dönüşümcü liderler izleyenlerini, hepsi benzer ve aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip bireyler gibi değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görürler. Çalışanları farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlarlar. Lider burada aynı zamanda bir çeşit danışmanlık rolü oynamaktadır. Danışman olarak lider izleyenlerin güçlü ve zayıf yönlerini görmesine yardım eder. Onların amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmasına yardım eder. Bireysel destekte anahtar varsayım, her bir çalışanın ihtiyaçlarının farklılığı ve her birinin kendine

özgürlüğüdür. Onların ihtiyaçları zamanla liderin etkisiyle kısmen değişebilecektir. Dönüşümcü liderler, her bir çalışanın ihtiyaçlarını teşhis edebilmeli ve değerlendirebilmeli, daha sonra onları maksimum potansiyellerini gösterebilecekleri yerlere terfi ettirmelidir (Buluç, 2009: 14)

Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu, izleyicileri bir misyon ve/veya vizyona doğru çekerken; bireye önem verme boyutu, izleyicilerin tüm potansiyelini kullanma isteğini artırıcı etki yaratır. Bu boyuttaki dönüşümcü liderler, izleyicilerinin başarılarını ve gelişme ihtiyaçlarına özellikle önem veren, onları dinleyen ve örgüte olan katkılarını takdir eden liderlerdir (Bolat ve Seymen, 2003: 67).

#### **4.2.4.2.2. Etkileşimci Liderlik**

Bass, liderlikle ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmaların artık günün koşullarına cevap verme konusunda yetersiz kaldığını ileri sürmüştür. Liderlerin yönettikleri astlarından beklentilerini net bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performans göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını açıklayan lideri, etkileşimci lider olarak tanımlamıştır. Modern liderlik teorilerinden dönüşümcü liderlik teorisi genellikle etkileşimci liderlik teorisi ile birlikte ele alınmıştır. Bunun nedeni, Burns'un, etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderin aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışı gösteremeyeceğini ileri sürmesidir. Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği birbirinin tersi yaklaşımlar olarak değerlendirmiştir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18).

Bass ve Steidlmeier (1999)'e göre etkileşimci liderlik koşulsal ödülleri ve desteği içermektedir. Lideri takip edenler, liderin umut, beklenti, vaat, övgü ve ödülleriyle motive olurlar ya da liderin olumsuz geri bildirim, azarlama, tehdit ve disiplin uygulamalarıyla doğru davranmaya sevk edilmektedir. Bu liderlik modelinde liderler yerine getirilmesi gereken işlerin takip ediciler tarafından gerçekleştirilme durumuna göre tepki göstermektedirler (Akt: Taslak, 2008: 127).

Etkileşimci liderlik ise, takipçileri ile kendi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider, takipçilerinin rollerini ve görevlerini tanımlar, işin yapılması

için astlarına yeterli güveni verirler. Lider işini tamamlayan astına pozitif bir geri bildirim ve ödüller verir. Eğer ast amaca ulaşamazsa lider yaptırımlar kullanır (Korkmaz, 2006: 204).

Etkileşimci liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini, izleyicileri ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. İzleyicilerin yaratıcı ve yenilikçi yanları ile çok az ilgilenirler. Etkileşimci liderler, geçmişten gelen faaliyetleri (pazar payını ve kan artırma, maliyetleri düşürme gibi) iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Bu liderlik tipi geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma yönünde yararlıdır ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 24).

Etkileşimci ya da transaksyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek süreti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001:456-458).

Etkileşimci liderlik modelinde liderle, iş görenler arasında etkili bir takas işlemi vardır ve dört boyuttan oluşur. Bunlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve müdahale etmeme (laissez-faire) yaklaşımıdır (Cemaloğlu, 2007b: 170).

**Koşullu Ödül:** Lider ile izleyenler arasında yapılan bir müzakere ile karşılıklı olarak hedeflerin neler olduğu, gösterilmesi istenen performans ve bu performansın ölçütleri açıkça ifade edilir. İlk olarak izlenecek yol ve elde edilmek istenen amaçlar açıkça belirlenir. Lider astlarını istenen amaç yönünde harekete geçirebilmek için onları maddi ve/veya manevi ödül ile motive eder ve işlerin istendiği gibi sonuçlanmaması halinde de durumun gerektirdiği cezayı alacaklarını bildirir. Lider astlarının isteklerini ve ihtiyaçlarını bilmelidir. Sadece bu sayede astlarını, hedefe yöneltecek ödülleri belirleyebilir (Cemaloğlu, 2007b: 170).

**İstisnalar Yönetimi:** Etkileşimci liderliğin ikinci alt boyutu istisnalarla yönetimdir. İstisnalarla yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki boyutu vardır. Lider, işletmede veya örgütte bazı şeyler olumsuz bir şekilde gerçekleşmeye başladığı zaman veya belirlenen standartlar karşılanamadığı zaman varlığını hissettirmektedir. İstisnalara dayalı yönetim; özellikle işgörenin performansında veya genel olarak örgütün performansında çok düşük bir durumla karşılaşıldığı zaman başvurulmuş bir anlayıştır (Gündüz ve Doğan, 2012: 4). Pasif istisnalarla yönetim anlayışında lider sorunların ortaya çıkmasını bekler, sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almaz. Pasif istisnalarla yönetim davranışını benimseyen etkileşimci lider, genelde karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak için çaba göstermez ve örgütsel faaliyetlerle ilgili sorunlara, izleyenlerinden çözüm önerileri beklemektedir. İzleyenler tarafından sunulan çözüm önerileri üzerinde fikir yürütmemekte ve alternatif çözüm önerilerini tartışmaya açmamaktadır. Genellikle de izleyenler tarafından sunulan çözüm önerilerini kabul etmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).

**Serbest- bırakıcı lider (laissez-faire):** Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, astlarını kendi hallerine bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve program yapmalarına imkan tanıyan liderlik türüdür. Diğer bir ifade ile serbest-bırakıcı liderler, grubu bütünüyle serbest bırakarak, gruba çok az katkıda bulunmaktadır. Serbest-bırakıcı liderlikte otorite kullanımı tamamen ortadan kaldırılmaktadır (Aykan, 2004: 125).

Bazı araştırmalarda, etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak ele alınmakla birlikte, bazılarında ise, farklı bir liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi; Bass ve Avolio tarafından yapılan bir araştırmada, pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik tarzının tüm boyutları ile negatif yönde bir ilişki göstermiş olmasıdır. Liderin, örgütteki rolü ile izleyenlerin rolü arasında herhangi bir farklılık yoktur. Lider örgüt içinde güç kullanmaktan kaçınmaktadır. Örgütün amaçlarını belirleme ve amaçlara ulaşmada, izleyenler söz sahibidirler. Lider, örgütün dış çevresinden, izleyenlerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynak gereksinimini temin etmekle yükümlüdür. Örgütün iç

işleyişinde izleyenler bir birleri üzerinde ve kendileri üzerinde bir kontrol mekanizması gerçekleştirmektedirler (Yavuz ve Tokmak, 2009: 20).

#### **4.2.5. Yoğun Bakım Hemşireliğinde Liderlik**

Hemşirelik insan unsuruyla yani hasta ile çok yakın ilgiyi gerektiren ve her an bir meslek hastalığı ile karşı karşıya gelebilen bir meslektir. Hemşirelik hizmetinin özelliği, hizmet verdiği bireyin özelliği, kanuni sorumlulukları ve yetkileri hastanelerdeki yönetim ve organizasyonlardaki bozukluklar düşünüldüğünde; bu hizmetin aksaması kaçınılmaz olmaktadır. Hastanelerdeki hemşirelik hizmetleri iyi yönetildiğinde, etkili hasta bakımı vermekte, yönetsel standartları desteklemekte ve halkla iyi ilişkiler geliştirerek hastanelerin başarılarını on çok etkileyen birim olmaktadır.

Görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere, etkili biçimde yönlendirebilmeleri, hemşirelerin liderlik yetenekleri ile bağımlıdır. Hemşireliğin kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını kendisinin verebilmesi gereği, hemşirelikte liderliğin önemini bir kat daha arttırmaktadır (Velioğlu ve Vatan, 2012: 1).

Hemşirelik; bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını koruma ve geliştirmeye yardım eden ve hastalık halinde iyileştirme, rehabilite etmeye katılan bir meslek olup, sağlık ekibinin koruyucu, tedavi edici ve eğitsel planlarının geliştirilmesi ve uygulanmasına katılan bir sağlık disiplini ve bu yönü ile bireyin kaliteli sağlık hizmeti almasında, sağlık ekibi içinde etkili rol oynaması gerekir. Hemşireliğin kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını kendisinin verebilmesi kuralı meslekleşmesinin değişmez ölçütüdür ve bu noktada hemşirelikte liderliğin önemi bir kat daha artmaktadır (Terzioğlu ve Taşkın, 2008: 66).

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetlerinde gelişim ve değişim içinde yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hemşirelik hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hemşirelik



hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Buradaki başarı ya da belirlenen hedeflere ulaşma ya da hemşirelik hizmetlerindeki etkinlik ve verimlilik sergilenen liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir (Velioğlu ve Vatan, 2012: 1).

Günümüzde teknoloji ve tıp alanındaki gelişmelere paralel olarak bireysel ve diğer meslek grupları ile ekip içinde çalışabilen hemşireler; 1) her ortamda temel sağlık bakımı verebilmek, 2) eğitim- hizmet alanında reformlara öncülük edebilmek, 3) özerk ve nitelikli uygulayıcılar olarak mesleki gelişmelerine yön verebilmek ve 4) değişimlere uyum sağlamak için liderlik bilgi ve becerilerini geliştirmelerinin önemini farkına varmışlardır. Buna karşın, hemşirelik mesleğinde liderlik açısından 1980'li yıllara kadar önemli bir değişiklik ve gelişme sağlanamamıştır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi sağlık kurumlarının geleneksel yapıları içinde hemşirelerin bir kadın mesleği olarak liderlik açısından yeterli olmadıklarının düşünülmesi, bu nedenle meslekleri ile ilgili yönetici ve eğitici kadrolarında dahi uzun yıllar hemşirelere yer verilmemesi ve bu kadroların genellikle bir erkek mesleği olan doktorlar tarafından işgal edilmiş olmasıdır. Ayrıca, hemşirelerin bu döneme kadar otoriteye boyun eğme, risk almadan çekinme ve sorumluluk almaktan kaçınma gibi kadının toplumsal cinsiyet rolüne uygun davranışları da liderlik davranışlarının gelişmesine engel olmuştur. Bunun yanında hemşirelik mesleğinin geçmişini güçsüz ve örgütsüz yaşaması ve eğitim düzeyinin düşük olması da liderliğin önemini farkına varmalarında ve güçlü liderler yetiştirmelerinde geç kalmalarına neden olmuştur (Terzioğlu ve Taşkın, 2008: 65).

Uzun saatler süren çalışma koşulları, zorlayıcı durumlar, hemşire liderleri, sıklıkla stres altında tutan faktörler arasındadır. Fakat çalışma yaşamında bu faktörlerle yüzleşip başarılı olan hemşireler, hasta bakımında ve iş hayatında diğer hemşirelere öncülük edip, lider olarak yol göstermektedir.

Sonuç olarak; hemşireyi kendi meslektaşından daha iyi anlayan bir başka meslek grubu olamaz. Bunun için de sağlık sistemimizde geniş bir kitleye sahip hemşirelik grubunu, yönetenlerin hemşire olmaları son derece önem arz etmektedir. Genellikle kabul edildiği gibi etkin bir lider grup başarısı için çok gerekli bir unsurdur. Etkin hemşire lider, lideri olduğu hemşire grubunun (takımının) bilgi ve

davranışlarını, asıl amacı kaliteli hasta bakımı vermek olan hastanelerin (örgütlerin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde kullandıran liderdir.

### **4.3. Motivasyon**

Motivasyon işgöreni, beklenen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkilemek anlamındadır. Genel bir ifade ile bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Ergül, 2005: 69).

Bu bölümde motivasyonun tanımı, önemi ve süreci tanımlanmış; motivasyonun motivasyon kuramları ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve yoğun bakım hemşireliğinde motivasyonun öneminden bahsedilmiştir.

#### **4.3.1. Motivasyon Kavram ve Önemi**

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçları karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. İnsan kaynağını işiyle bütünleştiren, bilgi, yetenek ve kapasitesinin tümünü kullanmasını sağlayan en önemli olgu onun motivasyonudur. İnsanın kişisel niteliklere bağlı olarak değişme gösteren değerleri, gereksinimleri ve beklentileri vardır. Bir örgütte motivasyon açısından uygun bir ortamın bulunması, iş görenlerin ihtiyaçlarını giderme ve amaçlara ulaşmada son derece gereklidir. Güdüleme etmenlerinin çekici olmadığı, ya da bulunmadığı bir durumda ise, ihtiyaçlara ve amaçlara ulaşmak bir yana, iş görenler yetenek ve çalışma kapasitelerini dahi tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır kalacaklardır (Üstün, 2009: 606).

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı meydana getirerek bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine

tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere denir (Erciş, 2010: 167).

Motivasyon ise harekete geçme sebeplerinin toplamı olarak görülebilir. Köken olarak motivasyon “hareket ettirme, ilgi uyandırma, etki yapma, teşvik etme anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türemiştir. Motivasyon, “kişisel davranışları etkileyen tüm motivlerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Çam, Serindağ ve İşigüzel, 2010: 303).

Motivasyon, tanımlaması ve açıklaması zor bir konudur. Motivasyon birçok farklı araştırmacı tarafından farklı şekillerde açıklanmıştır.

Steers vd. (2004) göre, iş motivasyonu örgütsel oluşum içerisinde güçlenen, yönlendirilen ve sürdürülen bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Lussier (1996)’a göre motivasyon kişiyi ihtiyaçlarını karşılamak üzere davranışa yönlendiren içsel süreçtir. Keller (1983) ise motivasyonu davranışın yönü ve büyüklüğü olarak tanımlamış, özellikle çabanın motivasyonun göstergesi olduğunu ifade etmiştir (Akt: Kutu ve Sözbilir, 2011: 295).

Brophy (1998)’e göre, motivasyon “amaç yönelimli davranışın başlamasını, yönünü, şiddetini ve kararlılığını açıklamada kullanılan kuramsal bir kavramdır” (Akt: Yılmaz ve Huyugüzel Çavaş, 2007: 431).

Robbins (1993)’e göre motivasyon, bazı bireysel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi çabası ile örgütsel amaçlara yönelik olarak yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik ve şartlandırma olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamadaki ihtiyaçlar, cezp edici görünen bazı sonuçların elde edilmesine yönelik içsel bir durumu ifade etmektedir (Akt: Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 107).

Osterlah ve ark., (2001) motivasyonu, çalışanların örgütte verimli çalıştıkları sürece bireysel ihtiyaçlarını en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırma süreci olarak tanımlamaktadırlar.

Motivasyon; örgütsel amaçlara ulaşmak için, bir çabayı sürdürmek konusunda bireyin isteklilik derecesi olarak tanımlanabilir (Franco ve ark., 2002: 1255).

Motivasyon harekete geçme nedeni, bir itici kuvvet olarak belirtilmiştir. (Wahrig-Burfeind, 2008: 248). İnsanın hedefe ulaşmasına yardım eden içsel bir enerji veya zihinsel bir güç olarak düşünülebilir. Motivasyonun değişmeyen ilk sorusu; “davranışa neyin sebep olduğudur”. Bu soru ile motivasyonun, davranışın başlamasına, devam etmesine, değişimine, hedefe yönelmesine ve olası sonuçlarına nasıl etki ettiğine cevap aranmaktadır. Motivasyonun ikinci temel sorusu ise “davranışın yoğunluğundaki değişime nelerin neden olduğudur”. Davranış hem bireyin kendisinde hem de bireyler arasında değişim göstermektedir (Tokinan Özevin ve Bilen, 2011: 364).

Motivasyon, birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalardır (Dereli ve Acat, 2010: 174).

Motivasyon, bireyin davranışlarında kararlılık göstermesidir. Motivasyon, bireyin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi isteği ile davranışa geçmesidir (Çankaya ve Çanakçı, 2011: 128).

Daha ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse, arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral ilgi, niyet, emel, tutku gibi birçok kavram motivasyonun tanımını içerisinde yer alır. Çünkü motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesi ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle, motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamıdır (Şahin, 2004: 524-525).

Motivasyon doğrudan davranışın kaynağı ile ilgilenmektedir. Davranışların nasıl yönlendirilebileceğini veya yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun nasıl

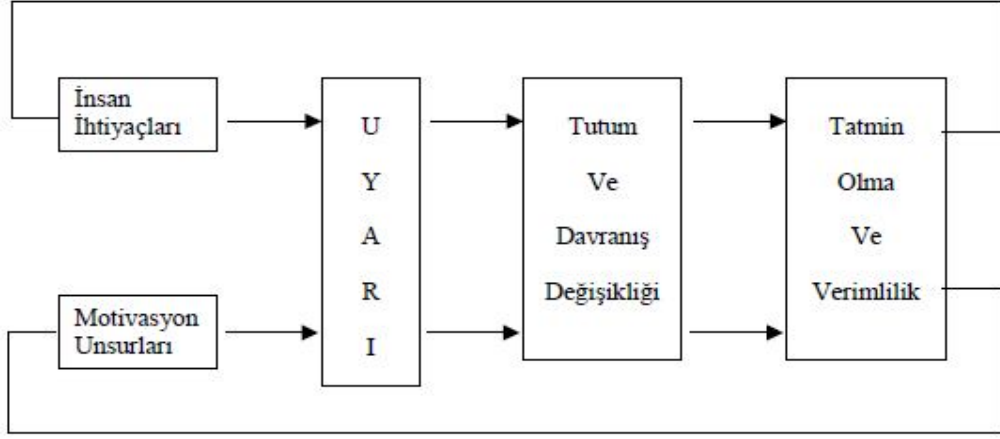
arttırılabileceğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunun nedeni insanın doğası gereği hareketli ve çeşitli yöntemler kullanılmak yoluyla etki altına alınabilen bir varlık olmasıdır. Motivasyon fonksiyonları çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanır. En küçük sosyal grup olan ailede anne ve baba, sınıfını geçerse kendisine bisiklet (ya da herhangi bir hediye) alacağını müjdeleyerek okula giden çocukların davranışlarını yönlendirmeye çalışır. Devletler vatandaşlarını, uygarlık düzeyine yetiştirmek amacıyla çok çalışmaya özendirirler. Kendi üzerine bir takım motivasyon unsurları tatbik edilen biri, başka bir amaçla yine diğer bir kişiyi güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntem motivasyon olarak görülmektedir (Keskin, 2012.).

#### 4.3.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlar. Birey bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır (Şahin, 2004: 525).

Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 8);

- **İhtiyaç:** Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.
- **Uyarılma:** Bireyde gereksinimin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
- **Davranış:** Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir.
- **Doyum:** Bireyin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey doyumuna ulaşır.



**Şekil 3. Motivasyon Süreci**

Kaynak: Tütüncü ve Küçükusta, 2008:8.

#### **4.3.3. Motivasyon Kuramları**

Motivasyon kuramları, bir kısmı kişinin içinde doğan etmenlerden ziyade kendi dışında veya çevresinde bulunan etmenlere ağırlık vermektedir. Bu kuramlar, kişilerin davranışlarının dışsal etmenler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Çalışanları motive etmek amacı ile kullanılan dışsal etmenlerin başında ise ekonomik unsurların geldiği savunulmaktadır (Alkış ve Öztürk, 2009: 215).

Motivasyonun niteliğini açıklamaya çalışan birçok kuramlar geliştirilmiştir. Bu motivasyon kuramları genelde iki grupta incelenmektedir. Birinci gruptaki motivasyon kuramları insanın güdülenmesinin nedenlerini, dolayısıyla içeriğini araştıran kuramlardır. İçerik kuramları güdülenmeyi yaratan durumları, olayları, insanın gereksinmelerini bulmaya çalışmaktadır. İkinci gruptaki motivasyon kuramları ise, güdülenmenin oluşumunu, oluşum aşamalarını araştıran süreç kuramlarıdır. Süreç kuramları gereksinmenin doğuşundan doyumuna kadar gözlenebilen güdülenme sürecinin niteliğini tanımaya çalışır (Ergül, 2005: 69; Tuna ve Türk, 2006: 620).

#### **4.3.3.1. İçerik Kuramları**

İçerik kuramlarına göre motivasyon, içsel bir faktör olup bireylerin içsel ihtiyaçları açısından ele alınarak açıklanmaktadır. Bu isim altında toplanan kuramlar, bireyi belli yönde davranışa sevk eden içsel faktörleri anlamaya önem vermektedir. Buna göre, eğer yönetici işgörenleri belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu içsel faktörleri anlayıp kavrayabilirse, bu ihtiyacı karşılamak suretiyle personelini daha iyi yönetebilir, sayıltısı bulunmaktadır (Karadağ, Baloğlu ve Küçük, 2010: 419).

İçerik kuramları; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Douglas McGregor'un (X) ve (Y) Kuramı, Alderfer'in "ERG" Kuramı, Herzberg'in "İki Etken" Kuramı ve McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı olmak üzere beş başlık altında sınıflandırılabilir.

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

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham H. Maslow gelmektedir. Maslow, çalışmalarını iki temel varsayım üzerinde yapmış ve ortaya çıkarmıştır. Birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. Bir bireyi motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise, motivasyon sadece insanın davranışlarında gözlemlenebilir (Koçel, 2005: 634)

İnsancıl görüşü temsil eden Maslow'a göre insanı davranışa iten nedenler onun "ihtiyaçları"dır ve bu ihtiyaçlar belli bir hiyerarşi içerisinde yer alırlar (Çakmak ve Kayabaş, 2008: 329). Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili olarak 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır (Aktan, 1999: 1). Birinci grup en alt ve ilkel düzeydeki ihtiyaçları, Beşinci gruptakiler ise en üst düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır (Erdem, 1997: 71). Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir (Ertürk ve Kıyak, 2011: 138; Aktan, 1999: 1).

- **Fizyolojik ihtiyaçlar:** İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.
- **Güvenlik ihtiyaçları:** İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir yaratıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular.
- **Sevgi ve aidiyet ihtiyacı:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğın, sevmek, sevilme, bir gruba mensup olma, şevkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.
- **Saygı ihtiyacı:** İnsanlar sevmek, sevilme dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevkii ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme (esteem) ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.
- **İdeallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğerk belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir.

Abraham Maslow' un yukarıda kısaca özetlediğimiz “ihtiyaçlar hiyerarşisi”, insanlar açısından bir tür motivasyonel etki gösterir. Başka bir ifadeyle, belirli bir basamak ihtiyacını karşılayan birey, bir sonraki basamağı atlamak için motive edilebilir. Maslow' un teorisinin ötesinde ihtiyaçlar konusunda belki de bilinmesi gereken ilk şey şudur: “insan ihtiyaçları sonsuzdur/sınırsızdır.” Bu nedenle, insan daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyonel araçları kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevkettir (Aktan, 1999: 2).



#### 4.3.3.1.2. Alderfer'in "ERG" Kuramı

Bireyi davranışa yönelten iç faktörleri inceleyen diğer bir kuram Alderfer tarafından ortaya konulmuştur. Alderfer'in E.R.G. Kuramı Maslow'un kuramından hareket edilerek ortaya atılmış bir kuramdır. Bu kuram, Maslow'un beş basamaklı gereksinimler hiyerarşisini üç basamağa indirmiştir (Elbir, 2006: 11). Bu basamaklar; Varlık (*Existance*), İlişki (*Relatedness*) ve Gelişmedir (*Growth*) (Erdem, 1997: 72);

- **Varlık:** Açlık, susuzluk, fiziki güvenlik vb. fizyolojik gereksinimler burada toplanmıştır. Bu gereksinimlerin giderilmesi örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.
- **İlişki:** İnsanın kendisi için önemli olan öteki insanlarla ilişkide buluruna istekleri burada toplanır. Bu gereksinimlerde karşılıklılık vardır.
- **Gelişme:** Bir insanın kendisi veya çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerim kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır.

Alderfer'e göre insan belli bir seviyedeki ihtiyacı karşılanmazsa alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un ortaya attığı doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir fikrinin oluşturduğu doyum-ilerleme kavramına Alderfer, doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrana-gerileme kavramını da eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir kimse hüsrana uğrar ve bunun sonucunda ait olma ihtiyacında artış olur. Eğer ait olma ihtiyacı karşılanırsa tekrar gelişme ihtiyacı duyar (Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 12).

Alderfer'in kuramı Maslow'un kuramından iki şekilde ayrılmaktadır. Birincisi, Maslow'un beşli ihtiyaçlar hiyerarşisi yerine Alderfer üçlü bir ihtiyaç hiyerarşisi önermektedir. İkincisi, Maslowa göre birey alt düzeydeki ihtiyaçlarını gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyacı gidermeye yönelmezken Alderfer'de üst düzeydeki ihtiyaç karşılanamazsa alt basamaktaki ihtiyacın karşılanmasına yönelinir, yani gerginlik bireyin geri çekilmesine neden olur (Erdem, 1997: 73).

#### 4.3.3.1.3. Herzberg'in “Çift Faktör” Kuramı

Motivasyon konusunda geliştirilmiş teorilerden birisi de Frederick A. Herzberg' in “*Çift Faktör Teorisi*” ya da “*Motivasyon-Hijyen Teorisi*” olarak bilinen yaklaşımıdır (Aktan, 1999: 2). Herzberg ve arkadaşları motivasyon araçlarını iki kısma ayırmaktadırlar. Bunlar motivasyonel faktörleri ile Hijyen faktörlerdir (Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 11; Erdem, 1997: 73).

- **Motivasyonel faktörler:** Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması vs. motivasyonel faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir.
- **Hijyen faktörler:** İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler vs. unsurlar “hijyen faktörler” olarak adlandırılır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyonel etki ortadan kalkar. Herzberg' e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görülür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir.

Herzberg' in görüşlerine göre motivasyonel faktörler bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörlerin motive edici özellikleri nisbeten daha azdır. Başka bir ifadeyle hijyen faktörlerin bulunması bireyleri daha fazla çalışmaya sevk etmek için yeterli olmayabilir (Aktan, 1999: 2).

#### 4.3.3.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Motivasyon konusunda bir başka teori geliştiren yönetim uzmanı ise David C.McClelland'dır. David McClelland'ın ve arkadaşları 1961 yılında Başarı İhtiyacı Modeli'ni geliştirmişlerdir. Bir psikolog olan Clelland, Maslow ve Herzberg'den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuştur. Bu model de çalışanın ihtiyacının doğuştan değil, öğrenme sonucunda önemlilik kazandığını ve bireyden bireye farklı bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmekte olup, bu bakımdan diğer kapsam modellerine göre biraz farklılık göstermektedir (Solmuş, 2004: 160; Aktan, 1999: 2).

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu kuram Maslow'dan farklı olarak üç grup insan ihtiyacının olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Erdem, 1997: 74; Aktan, 1999: 2);

- **Başarma ihtiyacı:** Üstün olma dürtüsü, bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak, başarmak için çabalama.
- **Güç ihtiyacı:** Diğer insanlarla başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma ihtiyacı
- **İlişki ihtiyacı:** İnsanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç

McClelland, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyacı ele almıştır. Gerçekten de, insan doğası gereği sosyal ilişkilerde bulunma (arkadaşlık, dostluk, sevgi vs.) ihtiyacını hisseder. İnsan aynı zamanda güç elde etmeyi seven bir yaratıktır. Bu maddi bir güç (para) olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde bir güç de olabilir. İnsan ayrıca yaptığı işleri başarmayı arzulayan ve bundan haz duyan bir varlıktır (Aktan, 1999: 2).

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan

alı koyacaktır. Şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren, 1993: 375).

#### **4.3.3.2. Süreç Kuramları**

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası ise, kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildikleriyle ilişkilidir. Başka bir deyişle, “belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir?” sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişinin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Karadağ, Baloğlu ve Küçük, 2010: 419).

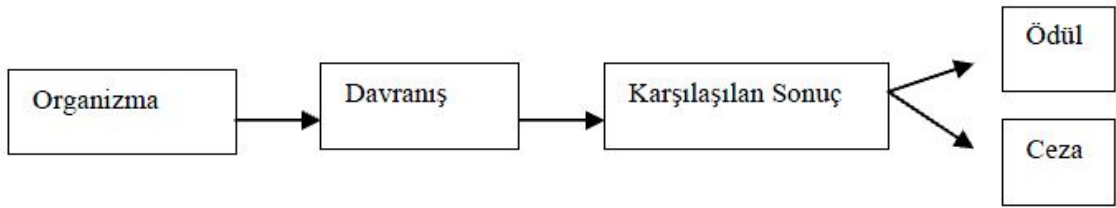
Süreç kuramları; Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı, Bekleyiş Kuramları, Eşitlik Kuramı ve Amaç Kuramı olmak üzere dört başlık altında gruplandırılmaktadır.

##### **4.3.3.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı**

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma (conditioning) kavramıdır. Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma I. Pavlov’un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek Yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası, uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma - operant conditioning türüdür. Bu türün ana fikri. Davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle RF. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme (Organizational Behavior Modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur (Teke, 2012: 6)

Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi bir şekilde ifade edilebilir.



**Şekil 4. Sonuçsal Şartlandırma**

Kaynak: Koçel, 2005: 646.

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir personelin (davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşıacağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırılması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir. Eğer kişi davranışları; kişi tarafından “haz verici, memnun edici” olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşarsa, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok, eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından “acı verici, hoşlanılmayan, üzücü” olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir. Örneğin, bir öğretmen öğrencilerine bir soruları olup olmadığını sorsa ve öğrencilerin bazısı el kaldırsa (davranış); öğretmen de bu öğrencileri sınıf önünde alay konusu yapsa (sonuç), muhtemeldir ki aynı öğretmen bir daha öğrencilere soruları olup olmadığını sorduğu zaman, pek az öğrenci elini kaldırıp soru soracaktır (sonuçsal şartlanma) (Koçel, 2005: 646).

#### 4.3.3.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Motivasyonda beklenti teorisi, öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın kavramsal konseptlerine dayanır. Bununla beraber iş motivasyonu ve amaçlı beklenti teorisini ilk formüle eden Victor Vroom'dur. Çoğu eleştirinin aksine Vroom, Beklenti Teorisini, iş motivasyonunu açıklamada eksik bulunduğu kapsam teorilerine bir alternatif olarak ortaya sürmüştür. En azından örgütsel davranışla ilgili akademik ortamlarda, teorisi kabul görmüş ve iş motivasyonunu açıklamak için kullanılmıştır (Çiçek, 2005: 21).

Diğer teoriler motivasyonu ihtiyaçlara göre açıklarken, bu teoriyi bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir. Eğer birey umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmeyecektir (Efil, 1999). Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için çaba sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Birincisi Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi), ikincisi bekleyiş. Dolayısıyla (Teke, 2012: 8);

[Motivasyon = Valens X Bekleyiş] olarak gösterilebilir.

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Valens (valence) dir. Valens bir kişinin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için Valens negatif olacaktır. Valensi 1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödül'e verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek Valens, kişinin daha fazla çaba sarf etmesine neden olacaktır.

Bu modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli, bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi çaba sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine

inaniyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir çaba (davranış) ile belirli bir ödöl arasında bir ilişi görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğinin kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır.

Bu modelin üçüncü kavramı araçsallık (instrumentality) kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli bir çaba ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünölmelidir. Örneğin, birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilen amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracayı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişiye işaret etmektedir. Bu durumda eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inaniyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödöl ile karşılanacağına inaniyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödölü Bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır (Efil, 1999; Teke, 2012: 8).

Vroom'un kuramının temelleri şu şekilde özetlenebilir; Bireyin göstereceği çabanın kendisine bazı ödöller kazandıracığına inanmalıdır. Birey başarısı sonucunda kendisine verilecek ödülleri değerli bulmalıdır. Yani, bu ödülleri arzulamalıdır. Birey kendisinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır (Kızmaz ve Türkmenoğlu, 2011).

Vroom' un kuramı, bireylerin farklı beklenti ve tercih edilebilirliklerinin farklı olduğunu belirtmekle birlikte bu farklılıkların nedenini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır. Bu nedenle bu model, basit ve sadece bireyleri güdüleyen temel etmenleri gösterdiği için genel bir kuram olarak nitelendirilmektedir (Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 14).

#### 4.3.3.2.3. Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams'ın 1965'te ortaya koyduğu eşitlik teorisi, insanların gösterdikleri performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istedikleri ve bu eşitlik ile motive oldukları varsayımına dayanır. İşgören kendi eforu ve bu efor karşılığında aldığı getiriyi kendisi ile aynı seviyede gördüğü bir başka işgörenin efor ve getirisi ile mukayese eder. Adams bunu şu şekilde formüle etmiştir (Daft, 1997: 535);

$$\frac{\text{Getiri}}{\text{Bireyin kendi girdileri (efor)}} = \frac{\text{Kıyaslanabilir bir diğer bireyin getirisi}}{\text{Kıyaslanabilir bir diğer bireyin girdileri (efor)}}$$

Eğer işgören bu formülde bir denge göremezse, ya daha az çalışarak, ya da daha çok çalışarak bu eşitliği sağlamaya çalışacaktır (Efil, 1999).

Bu kurama göre; çalışanların iş ilişkilerinde yöneticilerden eşit bir davranış görmeleri, onların motivasyon seviyesini etkileyen temel faktördür. Kişinin çalışma ortamı ile ilgili olarak algılamış olduğu eşitlik veya eşitsizlik duygusu onun motivasyon seviyesini ve dolayısıyla iş başarısı ve iş doyumunu etkileyecektir. Kişi kendisinin sarf ettiği çabalarla, sonuçta elde ettiği kazanımları, aynı örgütte ve özellikle eşit konumda olduğu iş arkadaşlarının çabaları ve onların elde ettikleri kazanımları ile sürekli olarak mukayese etmektedir. Böylece çalışanların örgüte sundukları girdiler ile örgütten sağladıkları çıktılar yani ödüller arasında bir çeşit oransal karşılaştırma söz konusudur (Çiçek, 2005: 23).



#### 4.3.3.2.4. Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 8). Amacın zorluğu ve özelliği; amacın kabulü ve amaca adanmışlık, amaca yönelik çabayı ve motivasyon düzeyini belirliyor. Zor ve spesifik amaçlarda performans daha yüksektir. Bu nedenle zor ve spesifik amaçlara sahip olan insanlar kolay ve genel amaçlara sahip olan insanlara göre daha yüksek performans gösterecektir (Erdem, 1998 56):

Teorisyen Locke; amacın, belirli bir *işin* nesnesi olduğunu ifade eder. Örneğin; günde 10 km. yol asfaltlamak (iş) veya 10 ton mal üretmek (iş) birer amaçtır. Belirlenmiş amaçlar, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sağlarlar. Amaç belirlemenin üç özelliği vardır; belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılacağını belirlemektir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir. İlk aşama; imkanlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Beşinci aşama ise; Belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir. ([www2.bayar.edu.tr/](http://www2.bayar.edu.tr/))

Motivasyon ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususların biri açık ve net amaçların belirlenmiş olmasıdır. Buna dikkat edilmiş olması motive etme konusunda önemli katkılar sağlar. Buradan;

başarıyı etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün insanın amaçları ve niyetleri olduğu görülür. Başka bir ifade ile insanın belirlediği amaçlar onun davranışlarını yönlendirir ve insan bütün enerjisini belirlediği amaca yöneltir (Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 15).

#### **4.3.4. Yoğun Bakım Hemşireliğinde Motivasyon**

Günümüzde sağlık hizmetleri gelişmiş olan ülkelerde diğer meslek gruplarına olduğu gibi hemşirelikte de motivasyon unsuruna önem verilmekte ve bundan dolayı da, çeşitli motivasyon kuramları denenmekte, hemşireleri ne gibi faktörlerin motive edeceği belirlenmeye çalışılmaktadır.

Hemşireler hastanelerdeki sağlık personeli içerisinde en kalabalık gruptur ve hemşirelerin verimli çalışması hastanelerin de verimli çalışmasına neden olacaktır. Hemşirelerin motivasyon düzeyinin yüksek olması ile gerçekleşecek iş doyumunun artması sayesinde kurumun başarısı ve verimliliği sağlanacaktır (Öztürk, 2002: 6).

Yoğun bakımlar, sağlık ekibinin vazgeçilmez elemanı olan hemşireler için, diğer çalışma alanlarından oldukça farklıdır. Yoğun bakım hemşireliği çok özel eğitimleri ve uygulamaları kapsayan, araştırma sonuçlarından yaralanmayı gerekli kılan bir hemşirelik alanıdır. Yoğun bakım ünitelerinde güvenli hasta bakımını sağlamak için motivasyonu yüksek hemşirelere ihtiyaç vardır (Kavaklı, Uzun ve Arslan, 2009: 168). Hemşirelerin çalıştıkları kurum neresi olursa olsun, işlerini severek yapmaları ve işlerine bağlı olmaları iş yerindeki motivasyonu artırır (Arcak ve Kasımoğlu, 2006: 29).

Çalışan bir birey olarak psikolojik sağlığın mutluluk ve verimliliği bir bütün olarak etkilediğini kesin olarak savunan hemşirelik mesleği bütünüyle insan ilişkilerinin etkileşimine dayanır ve mutsuz insanın başkalarına yeterince yardımcı olamayacağını savunur. Halbuki hemşirelerin, çalışma sürelerinin uzun olması, gece nöbetleri, annelik görevlerinin olması, sosyal hayatlarını yok eden, fiziksel olarak yoğun çalışmayı kapsayan, insanların en kötü gördükleri, en az aktivitede buldukları alanlarda karşı karşıya bırakan, duygusal stresi yaşatan, ölümle iç içe

bir ortamda çalışması, kurumdaki organizasyon bozukluğu, göreve hazırlık ve görev içi eğitimin olmayışı, yeteneğe göre görevlendirilmeme, ücretlerin yetersiz oluşu, görev tanımlarının yetersizliği, kişiler arası ilişkiler ve iletişim yetersizliği, eleman azlığı, malzeme yetersizliği mesleğin saygınlığının olmayışı, hemşirelerin hasta bakımı dışındaki işlerden de sorumlu tutulması, hastalık ihtimalleri ve tüm bu olumsuzluklara fiziksel koşulların yetersizliği, ödüllendirmede adaletsizlik, ilerlemenin engellenmesi gibi bir takım önlenabilir faktörlerin eklenmesi hemşirelerde, tükenmişlik, işten ayrılma, mutsuzluğa ve hasta bakımı niteliğinin azalmasına neden olmaktadır. Bu olumsuz faktörlerin önlenmesi, hemşirelerin gereksinimlerinin belirlenerek iyi bir motivasyonel ortam yaratılması ile sağlanabilir (Öztürk, 2002: 7).

## **5. GEREÇ VE YÖNTEM**

### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Şekli**

Bu araştırma, yoğun bakım ünitelerinde görevli hemşirelerin, yönetici hemşirelerinde algıladıkları liderlik davranışlarının motivasyonları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirildi.

### **5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman**

Araştırma, İstanbul ili Avrupa bölgesinde yer alan 200 yatak ve üzerindeki bir üniversite, üç eğitim ve araştırma ve üç özel hastane olmak üzere toplam yedi hastanede 05.12.2011-05.05.2012 tarihleri arasında yapıldı.

### **5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evreni; İstanbul ili Avrupa bölgesinde yer alan 200 yatak ve üzerindeki bir üniversite, üç eğitim ve araştırma ve üç özel hastane olmak üzere toplam yedi hastanenin yetişkin yoğun bakım ünitelerinde görevli, hemşire yöneticileri ve hemşirelerden oluşturuldu(N=415). Araştırmada örneklem yöntemi kullanılmadan, evrenin tümüne ulaşılması hedeflendi. Araştırmanın verileri, araştırmaya katılmayı kabul eden kişilerden elde edildi( N=267).

### **5.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen araştırmaya katılanların kişisel özelliklerini içeren 11 soruluk Kişisel Bilgi Formu, yoğun bakım ünitelerinde görevli, hemşire yöneticileri ve hemşirelerin liderlik tarzlarını algılarına yönelik 36 soruluk Liderlik Davranış Ölçeği ve iş doyumunu ölçmek amaçlı 20 soruluk Minnesota İş Doyum Ölçeği olmak üzere üç form ile toplanmıştır.

#### 5.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, mezun olunan okul, mezun olunan bölüm, yoğun bakımı isteyerek seçme durumu, çalışma yılı, çalışma şekli, görev yerini değiştirmek isteyip istememe durumunu içeren 11 sorudan oluşturuldu.

#### 5.4.2. Liderlik Davranış Ölçeği

Veri toplama formunun ikinci bölümünde ise; liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeği kullanıldı. Ölçek 3 tip liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış olup, toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki 14 madde *işgören odaklı* liderlik davranışını, 12 madde *görev odaklı* liderlik davranışını ve 10 madde ise *değişim odaklı* liderlik davranışını ifade etmektedir. Ölçek Türkçeye Tengilimoğlu(2005) tarafından uyarlanmış ve geçerliliği ve güven analizi yapılarak Cronbach alpha değeri 0.96 bulunmuştur. Araştırmada Liderlik Davranışı Ölçeğinin güvenirlik analizi Güvenirlik katsayısı, Cronbach alpha=0,822 değerinde bulunmuştur.

Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut ifadelerinin dağılımı:

- İşgören Odaklı Liderlik 1, 2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 32 ve 34
- Görev Odaklı Liderlik 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33 ve 36
- Değişim Odaklı Liderlik 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29 ve 35

Liderlik Davranışı Ölçeğinin madde puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup, (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçekte olumsuz (negatif) maddeler bulunmamaktadır. Ölçek değerlendirilmesinde ise ortalama puan yöntemi kullanılmıştır.

### 5.4.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği

1967 yılında Weiss, Dawis, England& Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0,77). Baycan (1985), Oran (1989), Görgün (1995) ve Bayraktar'da (1996) çalışmalarında bu ölçeği kullanmışlardır. Ölçek içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum puanlarını verir. Alt ölçeklerden İçsel Doyum; başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, iş sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin öğelerden oluşmaktadır. Dışsal doyum; kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ilişkin öğelerden oluşmaktadır. Araştırmada Minnesota İş Doyum Ölçeğinin güvenilirlik analizi Güvenirlik katsayısı, Cronbach alpha=0,801 değerinde bulunmuştur.

Minnesota İş Doyum Ölçeğinin madde puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup, (1) Hiç Memnun Değilim, (2) Memnun Değilim, (3)Kararsızım, (4) Memnunun, (5) Çok Memnunun şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçekte olumsuz (negatif) maddeler bulunmamaktadır. Genel doyum puanı, maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel doyum puanı 12'ye, dışsal doyum puanı 8'e bölünmesiyle elde edilir. Buna göre en düşük puan 20, en yüksek puan 100'dür.

Minnesota İş Doyum Ölçeği Alt Boyut ifadelerinin dağılımı:

- İçsel doyum: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20
- Dışsal doyum: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19
- Genel doyum: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20

**maddelerini içermektedir.**

**Tablo 1. Liderlik ve Motivasyon (İş Doyum) Ölçeklerinin Normallik Dağılımı**

		İşgören odaklı liderlik	Görev odaklı liderlik	Değişim odaklı liderlik	İç kaynaklı iş tatmini	Dış kaynaklı iş tatmini	Genel iş tatmini
N		267	267	267	267	267	267
Normal Parametreler <sup>a,b</sup>	Ortalama	3,9394	3,7692	3,5538	3,2447	3,4308	3,4287
	Standart Sapma	,85292	,93191	,76307	,87877	,77935	,78004
Most Extreme Differences	Absolute	,119	,109	,109	,083	,098	,097
	Positive	,107	,093	,107	,083	,098	,097
	Negative	-,119	-,109	-,109	-,053	-,063	-,063
Kolmogorov-Smirnov Z		2,075	1,938	1,783	1,775	1,351	1,598
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,001	,003	,004	,052	,012
a. Test distribution is Normal.							
b. Calculated from data.							

Liderlik ve motivasyon ölçeklerinin normallik dağılımları incelendiğinde, liderlik ölçeğinin tüm boyutlarının normal dağılım göstermediği, iş tatmin ölçeğinin de 2 boyutunun normal dağılım göstermediği, 1 boyutunun normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Sonuçta, 2 ölçeğin tamamına yakını normal dağılmadığından dolayı araştırmadaki farklılaşma testlerinde Non-Parametrik fark testleri yapılmıştır.

### 5.5. Araştırmanın Uygulanması

Araştırma, etik kurul onayı ve gerekli izinler alındıktan sonra yetişkin yoğun bakım ünitelerinin yöneticileri ile konuşuldu araştırma amacı anlatıldı ve veri formlarının nasıl uygulanacağı konusunda bilgi verildi. Yoğun bakım üniteleri kapalı birimler oldukları için hemşirelerle yüz yüze görüşme yapılamadı ve doldurulan veri formları yönetici hemşirelerden teslim alındı.

## **5.6. Araştırmanın Etik Yönü**

Araştırmanın belirlenen hastanelerde uygulanması için, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne üniversite hastaneleri için Etik Kurul'a ve hastanelerin hemşirelik hizmetleri yönetimine, araştırmanın konusu, amacı ve yöntemi ile ilgili bilgiler içeren bir dilekçe ve ön proje ile başvuruda bulunulmuş ve kurumun yazılı izin ve onayından sonra uygulamaya başlatılmıştır.

## **5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları:**

Araştırma hastanelerin yetişkin yoğun bakım ünitelerinde görevli hemşireler üzerinde yapılması planlandı ancak, uygulama sürecinde söz konusu ünitelerde, hemşireliğe eşdeğer eğitim alan Sağlık Memurları (N= 37) ile Acil Tıp Teknisyenleri (N=35) ve moleküler biyoloji ve genetik, tıbbi laboratuvarlık ve anestezi teknikerleri gibi meslek üyelerinin ( N= 14) görev yaptığı belirlendi. Bu durum yoğun bakım hemşirelerinden oluşturulması planlanan araştırmanın örnekleme söz konusu grupların da alınmasına yol açtı.

Araştırma örnekleme ile sınırlı olup genelleştirilmez.

## **5.8. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak Non-Parametrik testlerden Kruskal Wallis H-Testi, Mann Whitney U testi ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.



## 5.9. Araştırmanın Soruları

- Yoğun Bakım ünitelerinde çalışan hemşireler, yöneticilerin liderlik tarzını nasıl algılıyor?
- Liderlik algıları hemşirelerin kişisel özelliklere göre farklılık gösteriyor mu?
- Yoğun Bakım birimlerinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyleri nedir?
- Motivasyon düzeyleri hemşirelerin kişisel özelliklerine göre farklılık gösteriyor mu?
- Algıladıkları liderlik tarzı ile motivasyon düzeyi arasında nasıl bir ilişki vardır?

## 6. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın verilerinden elde edilen bulgulara ilişkin tablolara yer verilmektedir.

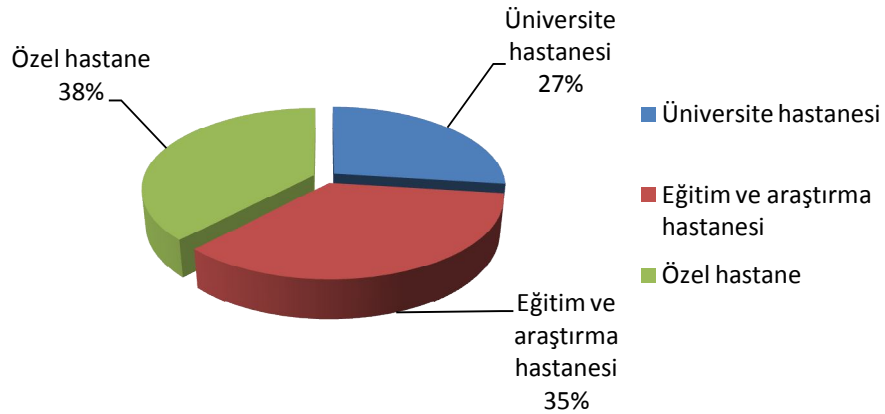
### 6.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulguların Dağılımı

Araştırmaya katılanların kişilik özelliklerine ilişkin bulguların dağılımı 2 tabloda belirtilmektedir.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı (N= 267)**

<i>Kurumlar</i>	<b>n</b>	<b>%</b>
Üniversite hastanesi	72	27,0
Eğitim ve araştırma hastanesi	94	35,2
Özel hastane	<b>101</b>	<b>37,8</b>
Toplam	267	100,0

Tablo 2’de, araştırmaya katılanların çalıştığı kuruma göre dağılımına bakıldığında; hemşirelerin %27,0’sinin (N=72) üniversite hastanesi, % 35,2’sinin (N=94) eğitim ve araştırma hastanesi, % 37,8’inin (N=101) özel hastanede çalıştığı belirlendi.



**Şekil 6. Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı**

**Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulguların Dağılımı ( N= 267 )**

<i>Kişisel Özellikler</i>		<b>n</b>	<b>%</b>
Yaş	20 yaşın altı	10	3,7
	<b>20-25 yaş</b>	<b>120</b>	<b>44,9</b>
	26-30 yaş	82	30,7
	31-35 yaş	45	16,9
	35 yaşın üstü	10	3,7
Cinsiyet	<b>Kadın</b>	<b>198</b>	<b>74,2</b>
	Erkek	69	25,8
Medeni Durum	Evli	86	32,2
	Bekar	<b>181</b>	<b>67,8</b>
Mezun olduğu okul	Meslek lisesi	83	31,1
	Ön lisans	20	7,5
	<b>Lisans</b>	<b>148</b>	<b>55,4</b>
	Yüksek lisans	16	6,0
Mezun olduğu bölüm	<b>Hemşirelik</b>	<b>169</b>	<b>63,3</b>
	Sağlık memuru	37	13,9
	ATT	35	13,1
	Toplum sağlığı	12	4,5
	Diğer	14	5,2
Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışmayı İsteyerek Seçip Seçmeme	<b>Evet</b>	<b>217</b>	<b>81,3</b>
	Hayır	50	18,7
Yoğun bakımda çalışma süresi	1 yıldan az	56	21,0
	<b>1-5 yıl</b>	<b>154</b>	<b>57,7</b>
	6-10 yıl	33	12,4
	11-15 yıl	15	5,6
	15 yıldan fazla	9	3,4
Yoğun bakımdaki çalışma şekli	Sürekli gündüz	39	14,6
	Sürekli gece	5	1,9
	<b>Vardiyalı</b>	<b>223</b>	<b>83,5</b>
Görev yerini değiştirme isteği	Evet	72	27,0
	<b>Hayır</b>	<b>195</b>	<b>73,0</b>

Tablo 3’de hemşirelerin kişisel özelliklerinin dağılımına bakıldığında; %44.9’unun ( N=120) 20-25 yaş arasında, %74.2’sinin ( N=198) kadın, %67.8’inin (N=181) bekar, %55.4’ünün ( N=148) lisans mezunu, %63.3’ünün (N=169) hemşire olduğu, %81.3’ünün ( N=217) isteyerek yoğun bakım ünitesinde çalıştığı, %57.7’sinin (N=154) 1-5 yıl arası yoğun bakımda çalıştığı, %83.5’inin ( N=223) vardiyalı çalıştığı ve %73’ünün (N=195) görev yerini değiştirmek istemediği saptandı.

## 6.2. Yönetici Hemşirelerle İlgili Algılanan Liderlik Davranış Düzeyleri

Hemşirelerin yönetici hemşirelerde algıladıkları liderlik tarzlarının dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 4. Algılanan Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Dağılımı ( N=267 )**

<i>Ölçek Alt Boyutları</i>	<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.s</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
İş gören odaklı liderlik	267	3,790	0,983	1,000	5,000
<b>Görev odaklı liderlik</b>	<b>267</b>	<b>3,939</b>	<b>0,854</b>	<b>1,000</b>	<b>5,000</b>
Değişim odaklı liderlik	267	3,768	0,934	1,000	5,000

Tablo 4’de araştırmaya katılanların yönetici hemşirelerinden algıladığı liderlik davranış düzeylerinin dağılımı incelendiğinde, iş gören odaklı liderlik ortalaması ( $x= 3,790 \pm 0,983$ ); görev odaklı liderlik ortalaması( $x= 3,939 \pm 0,854$ ); değişim odaklı liderlik ortalaması ( $x=3,768 \pm 0,934$ ) olduğu saptandı.

### 6.3. Yönetici Hemşirelerle İlgili Algılanan Liderlik Davranış Düzeylerinin Kişisel Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların yönetici hemşirelerde algıladıkları liderlik davranışlarının kişisel özelliklere göre karşılaştırılması aşağıdaki 10 tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 5. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Çalışılan Kuruma Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlılık</b>
İş gören odaklı liderlik	Üniversite hastanesi <sup>a</sup>	72	3,544	1,102	48,424	<b>0,000</b>	<b>c&gt;a,b</b>
	Eğitim ve araştırma hastanesi <sup>b</sup>	94	3,463	0,870			
	<b>Özel hastane<sup>c</sup></b>	<b>101</b>	<b>4,276</b>	<b>0,788</b>			
Görev odaklı liderlik	Üniversite hastanesi <sup>a</sup>	72	3,826	0,759	56,362	<b>0,000</b>	<b>a&gt;b</b> <b>c&gt;a,b</b>
	Eğitim ve araştırma hastanesi <sup>b</sup>	94	3,556	0,857			
	<b>Özel hastane<sup>c</sup></b>	<b>101</b>	<b>4,381</b>	<b>0,711</b>			
Değişim odaklı liderlik	Üniversite hastanesi	72	3,611	0,879	43,669	<b>0,000</b>	
	Eğitim ve araştırma hastanesi	94	3,399	0,942			
	<b>Özel hastane</b>	<b>101</b>	<b>4,229</b>	<b>0,764</b>			

KW: *Kruskal Wallis H-Testi*

Tablo 5’de araştırmaya katılanların işgören odaklı liderlik puanı ortalamalarının çalıştığı hastane değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=48,424; p=0,000<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi

uygulanmıştır. Buna göre; Özel hastanede çalışan hemşirelerin işgören odaklı liderlik puanı ortalamaları ( $x = 4,276 \pm 0,788$ ), Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin işgören odaklı liderlik puanı ortalamalarından ( $x = 3,544 \pm 1,102$ ) yüksektir (Mann Whitney U=2126,500;  $p = 0,000 < 0,05$ ). Özel hastanede çalışan hemşirelerin işgören odaklı liderlik puanı ortalamaları, Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin işgören odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=2044,000;  $p = 0,000 < 0,05$ ).

Araştırmaya katılanların görev odaklı liderlik puanı ortalamalarının çalıştığı hastane değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=56,362;  $p = 0,000 < 0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin görev odaklı liderlik puanı ortalamaları, Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin görev odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=2756,000;  $p = 0,040 < 0,05$ ). Özel hastanede çalışan hemşirelerin görev odaklı liderlik puanı ortalamaları, Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin görev odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=1964,500;  $p = 0,000 < 0,05$ ). Özel hastanede çalışan hemşirelerin görev odaklı liderlik puanı ortalamaları, Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin görev odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=1926,500;  $p = 0,000 < 0,05$ ).

Araştırmaya katılanların değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarının çalıştığı hastane değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=43,669;  $p = 0,000 < 0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Özel hastanede çalışan hemşirelerin değişim odaklı liderlik puanı ortalamaları, Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=2094,500;  $p = 0,000 < 0,05$ ). Özel hastanede çalışan hemşirelerin değişim odaklı liderlik puanı ortalamaları, Eğitim ve

araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=2274,000; p=0,000<0,05).

**Tablo 6. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>
İşgören odaklı liderlik	<b>20 yaşın altı</b>	<b>10</b>	<b>4,098</b>	<b>1,060</b>	3,781	0,436
	20-25 yaş	120	3,838	0,956		
	26-30 yaş	82	3,736	1,022		
	31-35 yaş	45	3,652	0,952		
	35 yaşın üstü	10	3,987	1,104		
Görev odaklı liderlik	<b>20 yaşın altı</b>	<b>10</b>	<b>4,255</b>	<b>0,627</b>	3,883	0,422
	20-25 yaş	120	3,962	0,860		
	26-30 yaş	82	3,906	0,876		
	31-35 yaş	45	3,822	0,804		
	35 yaşın üstü	10	4,142	1,042		
Değişim odaklı liderlik	<b>20 yaşın altı</b>	<b>10</b>	<b>4,010</b>	<b>0,821</b>	3,062	0,548
	20-25 yaş	120	3,817	0,894		
	26-30 yaş	82	3,705	0,990		
	31-35 yaş	45	3,660	0,906		
	35 yaşın üstü	10	3,950	1,206		

KW: *Kruskal Wallis H-Testi*

Tablo 6'de araştırmaya katılanların işgören odaklı liderlik puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=3,781; p=0,436>0,05).

Araştırmaya katılanların görev odaklı liderlik puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=3,883; p=0,422>0,05).

Araştırmaya katılanların değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=3,062; p=0,548>0,05).

**Tablo 7. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>MW</b>	<b>p</b>
İşgören odaklı liderlik	Kadın	198	3,778	0,949	6426,500	0,500
	Erkek	69	3,826	1,080		
Görev odaklı liderlik	Kadın	198	3,946	0,813	6713,500	0,880
	Erkek	69	3,920	0,969		
Değişim odaklı liderlik	Kadın	198	3,770	0,887	6575,500	0,687
	Erkek	69	3,762	1,062		

MW: Mann Whitney-U testi

Tablo 7’de araştırmaya katılanların işgören odaklı liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6426,500; p=0,500>0,05).

Araştırmaya katılanların görev odaklı liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6713,500; p=0,880>0,05).

Araştırmaya katılanların değişim odaklı liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6575,500; p=0,687>0,05).



**Tablo 8. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>MW</b>	<b>p</b>
İşgören odaklı liderlik	Evli	86	3,775	1,060	7529,000	0,719
	Bekar	181	3,798	0,947		
Görev odaklı liderlik	Evli	86	3,966	0,824	7403,500	0,565
	Bekar	181	3,926	0,871		
Değişim odaklı liderlik	Evli	86	3,780	0,946	7496,500	0,677
	Bekar	181	3,763	0,930		

MW: Mann Whitney-U testi

Tablo 8’de araştırmaya katılanların iş gören odaklı liderlik puanı ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=7529,000; p=0,719>0,05).

Araştırmaya katılanların görev odaklı liderlik puanı ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=7403,500; p=0,565>0,05).

Araştırmaya katılanların değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=7496,500; p=0,677>0,05).

**Tablo 9. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Mezun Olunan Okula Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>
İşgören odaklı liderlik	Meslek lisesi	83	3,986	0,937	5,576	0,134
	Ön lisans	20	3,925	0,727		
	Lisans	148	3,667	1,032		
	Yüksek lisans	16	3,758	0,896		
Görev odaklı liderlik	Meslek lisesi	83	4,071	0,853	3,962	0,266
	Ön lisans	20	4,073	0,581		
	Lisans	148	3,852	0,887		
	Yüksek lisans	16	3,900	0,782		
Değişim odaklı liderlik	Meslek lisesi	83	3,924	0,927	5,146	0,161
	Ön lisans	20	3,963	0,639		
	Lisans	148	3,662	0,957		
	Yüksek lisans	16	3,713	0,963		

KW: *Kruskal Wallis H-Testi*

Tablo 9’da araştırmaya katılanların işgören odaklı liderlik puanı ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=5,576; p=0,134>0,05).

Araştırmaya katılanların görev odaklı liderlik puanı ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=3,962; p=0,266>0,05).

Araştırmaya katılanların değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=5,146; p=0,161>0,05).

**Tablo 10. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Meslek Gruplarına Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlılık</b>
İşgören odaklı liderlik	Hemşirelik	169	3,724	0,970	9,143	0,058	
	Sağlık memuru	37	3,650	1,068			
	ATT	35	4,156	0,919			
	Toplum sağlığı	12	3,976	1,050			
	Diğer	14	3,893	0,882			
Görev odaklı liderlik	Hemşirelik <sup>a</sup>	169	3,883	0,841	10,901	<b>0,028</b>	<b>c&gt;a,b</b>
	Sağlık memuru <sup>b</sup>	37	3,774	0,931			
	<b>ATT <sup>c</sup></b>	<b>35</b>	<b>4,290</b>	<b>0,785</b>			
	Toplum sağlığı	12	3,931	1,111			
	Diğer	14	4,199	0,428			
Değişim odaklı liderlik	Hemşirelik <sup>a</sup>	169	3,714	0,906	9,695	<b>0,046</b>	<b>c&gt;a,b</b>
	Sağlık memuru <sup>b</sup>	37	3,574	1,040			
	<b>ATT <sup>c</sup></b>	<b>35</b>	<b>4,137</b>	<b>0,882</b>			
	Toplum sağlığı	12	3,883	1,145			
	Diğer	14	3,931	0,712			

KW: *Kruskal Wallis H-Testi*

Tablo 10’da araştırmaya katılanların işgören odaklı liderlik puanı ortalamalarının mezun olduğu bölüm değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=9,143;  $p=0,058>0,05$ ).

Araştırmaya katılanların görev odaklı liderlik puanı ortalamalarının mezun olduğu bölüm değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=10,901;  $p=0,028<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; ATT bölümünden mezun olanların görev odaklı liderlik puanı ortalamaları, Hemşirelik bölümünden mezun olan hemşirelerin görev odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=2019,500;  $p=0,003<0,05$ ). ATT bölümünden mezun olanların görev odaklı liderlik puanı ortalamaları, Sağlık memuru bölümünden mezun olan hemşirelerin görev odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=433,500;  $p=0,015<0,05$ ).

Araştırmaya katılanların değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarının mezun olduğu bölüm değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=9,695;  $p=0,046<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; ATT bölümünden mezun olanların değişim odaklı liderlik puanı ortalamaları, Hemşirelik bölümünden mezun olan hemşirelerin değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=2062,000;  $p=0,005<0,05$ ). ATT bölümünden mezun olanların değişim odaklı liderlik puanı ortalamaları, Sağlık memuru bölümünden mezun olan hemşirelerin değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=428,500;  $p=0,013<0,05$ ).

**Tablo 1. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Yoğun Bakım Ünitesini İsteyerek Seçme Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>MW</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlılık</b>
İşgören odaklı liderlik	<b>Evet<sup>a</sup></b>	<b>217</b>	<b>3,935</b>	<b>0,930</b>	2972,000	<b>0,000</b>	<b>a&gt;b</b>
	Hayır <sup>b</sup>	50	3,165	0,967			
Görev odaklı liderlik	<b>Evet<sup>a</sup></b>	<b>217</b>	<b>4,070</b>	<b>0,796</b>	2927,000	<b>0,000</b>	<b>a&gt;b</b>
	Hayır <sup>b</sup>	50	3,371	0,875			
Değişim odaklı liderlik	<b>Evet<sup>a</sup></b>	<b>217</b>	<b>3,909</b>	<b>0,872</b>	3023,000	<b>0,000</b>	<b>a&gt;b</b>
	Hayır <sup>b</sup>	50	3,162	0,957			

MW: *Mann Whitney-U testi*

Tablo 11’de araştırmaya katılanların işgören odaklı liderlik puanı ortalamalarının yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçip seçmeme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (Mann Whitney U=2972,00; p=0,000<0,05). Buna göre, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçen hemşirelerin işgören odaklı liderlik puanı ortalamalarının, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçmeyen hemşirelerin işgören odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir.

Araştırmaya katılanların görev odaklı liderlik puanı ortalamalarının yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçip seçmeme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (Mann Whitney U=2927,00; p=0,000<0,05). Buna göre, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçen hemşirelerin görev odaklı liderlik puanı ortalamalarının, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçmeyen hemşirelerin görev odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir.

Araştırmaya katılanların değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarının yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçip seçmeme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann

Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (Mann Whitney U=3023,00; p=0,000<0,05). Buna göre, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçen hemşirelerin değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarının, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçmeyen hemşirelerin değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir.

**Tablo 2. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışma Yılına Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>
İşgören odaklı liderlik	1 yıldan az	56	3,907	0,923	7,388	0,117
	1-5 yıl	154	3,795	0,996		
	6-10 yıl	33	3,411	1,120		
	11-15 yıl	15	3,847	0,804		
	<b>15 yıldan fazla</b>	<b>9</b>	<b>4,294</b>	<b>0,390</b>		
Görev odaklı liderlik	1 yıldan az	56	3,976	0,868	6,633	0,157
	1-5 yıl	154	3,968	0,842		
	6-10 yıl	33	3,629	0,998		
	11-15 yıl	15	3,956	0,671		
	<b>15 yıldan fazla</b>	<b>9</b>	<b>4,324</b>	<b>0,426</b>		
Değişim odaklı liderlik	1 yıldan az	56	3,818	0,878	7,234	0,124
	1-5 yıl	154	3,813	0,929		
	6-10 yıl	33	3,364	1,108		
	11-15 yıl	15	3,770	0,788		
	<b>15 yıldan fazla</b>	<b>9</b>	<b>4,189</b>	<b>0,470</b>		

KW: *Kruskal Wallis H-Testi*

Tablo 12’de araştırmaya katılanların işgören odaklı liderlik puanı ortalamalarının yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=7,388; p=0,117>0,05).

Araştırmaya katılanların görev odaklı liderlik puanı ortalamalarının yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=6,633; p=0,157>0,05).

Araştırmaya katılanların değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarının yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=7,234; p=0,124>0,05).

**Tablo 3. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>
İşgören odaklı liderlik	Sürekli gündüz	39	3,958	0,878	1,429	0,489
	Sürekli gece	5	3,414	2,077		
	Vardiyalı	223	3,769	0,969		
Görev odaklı liderlik	Sürekli gündüz	39	4,062	0,712	0,509	0,775
	Sürekli gece	5	3,483	2,047		
	Vardiyalı	223	3,927	0,840		
Değişim odaklı liderlik	Sürekli gündüz	39	3,879	0,807	0,841	0,657
	Sürekli gece	5	3,360	2,113		
	Vardiyalı	223	3,758	0,920		

KW: *Kruskal Wallis H-Testi*

Tablo 13'de araştırmaya katılanların işgören odaklı liderlik puanı ortalamalarının çalışma şekli değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=1,429; p=0,489>0,05).

Araştırmaya katılanların görev odaklı liderlik puanı ortalamalarının çalışma şekli değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=0,509; p=0,775>0,05).

Araştırmaya katılanların değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarının çalışma şekli değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=0,841; p=0,657>0,05).

**Tablo 4. Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Görev Yerini Değiştirmek İsteme Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>MW</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlılık</b>
İşgören odaklı liderlik	Evet <sup>a</sup>	72	3,320	1,022	4354,500	<b>0,000</b>	<b>b&gt;a</b>
	Hayır <sup>b</sup>	<b>195</b>	<b>3,965</b>	<b>0,911</b>			
Görev odaklı liderlik	Evet <sup>a</sup>	72	3,521	0,949	4491,500	<b>0,000</b>	<b>b&gt;a</b>
	Hayır <sup>b</sup>	<b>195</b>	<b>4,094</b>	<b>0,763</b>			
Değişim odaklı liderlik	Evet <sup>a</sup>	72	3,264	0,993	4200,500	<b>0,000</b>	<b>b&gt;a</b>
	Hayır <sup>b</sup>	<b>195</b>	<b>3,955</b>	<b>0,839</b>			

MW: Mann Whitney-U testi

Tablo 14’de araştırmaya katılanların işgören odaklı liderlik puanları ortalamalarının görev yerini değiştirmeyi isteyip istememe durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (Mann Whitney U=4354,50; p=0,000<0,05). Buna göre, görev yerini değiştirmeyi istemeyen hemşirelerin işgören odaklı liderlik puanı ortalamaları, görev yerini değiştirmeyi isteyen hemşirelerin işgören odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir.

Araştırmaya katılanların görev odaklı liderlik puanı ortalamalarının görev yerini değiştirmeyi isteyip istememe durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi



sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (Mann Whitney U=4491,50; p=0,000<0,05). Buna göre, görev yerini değiştirmeyi istemeyen hemşirelerin görev odaklı liderlik puanı ortalamalarının, görev yerini değiştirmeyi isteyen hemşirelerin görev odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir.

Araştırmaya katılanların değişim odaklı liderlik puanları ortalamalarının görev yerini değiştirmeyi isteyip istememe durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (Mann Whitney U=4200,50; p=0,000<0,05). Buna göre, görev yerini değiştirmeyi istemeyen hemşirelerin değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarının, görev yerini değiştirmeyi isteyen hemşirelerin değişim odaklı liderlik puanı ortalamalarından yüksektir.

#### 6.4. Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri

Hemşirelerin motivasyon düzeyleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 5. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Dağılımı (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.s</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
<b>İç kaynaklı motivasyon</b>	<b>267</b>	<b>3,552</b>	<b>0,764</b>	<b>1,000</b>	<b>5,000</b>
Dış kaynaklı motivasyon	267	3,242	0,879	1,000	5,000
Genel motivasyon	267	3,429	0,780	1,000	5,000

Tablo 15’de araştırmaya katılanların motivasyon puanları ortalaması incelendiğinde, iç kaynaklı motivasyon puanı ortalaması ( $x=3,552 \pm 0,764$ ); dış kaynaklı motivasyon puanı ortalaması ( $x=3,242 \pm 0,879$ ); genel motivasyon puanı ortalaması ( $x= 3,429 \pm 0,780$ ) olarak bulundu.

## 6.5. Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Hemşirelerin motivasyon düzeylerinin kişisel özelliklere göre karşılaştırılması aşağıdaki 10 tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 6. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Çalışılan Kuruma Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlılık</b>
İç kaynaklı motivasyon	Üniversite hastanesi <sup>a</sup>	72	3,463	0,528	41,991	<b>0,000</b>	<b>c&gt;a,b</b>
	Eğitim ve araştırma hastanesi <sup>b</sup>	94	3,242	0,792			
	<b>Özel hastane<sup>c</sup></b>	<b>101</b>	<b>3,908</b>	<b>0,741</b>			
Dış kaynaklı motivasyon	Üniversite hastanesi <sup>a</sup>	72	3,067	0,587	52,157	<b>0,000</b>	<b>c&gt;a,b</b>
	Eğitim ve araştırma hastanesi <sup>b</sup>	94	2,852	0,823			
	<b>Özel hastane<sup>c</sup></b>	<b>101</b>	<b>3,735</b>	<b>0,879</b>			
Genel motivasyon	Üniversite hastanesi <sup>a</sup>	72	3,305	0,507	49,651	<b>0,000</b>	<b>c&gt;a,b</b>
	Eğitim ve araştırma hastanesi <sup>b</sup>	94	3,087	0,765			
	<b>Özel hastane<sup>c</sup></b>	<b>101</b>	<b>3,840</b>	<b>0,776</b>			

KW: *Kruskal Wallis H-Testi*

Tablo 16’da araştırmaya katılanların iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının çalıştığı hastane değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=41,991; p=0,000<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi

uygulanmıştır. Buna göre; Özel hastanede çalışan hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamasından yüksektir (Mann Whitney U=2088,000; p=0,000<0,05). Özel hastanede çalışan hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamasından yüksektir (Mann Whitney U=2348,500; p=0,000<0,05).

Araştırmaya katılanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının çalıştığı hastane değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=52,157; p=0,000<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Özel hastanede çalışan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalaması, Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamasından yüksektir (Mann Whitney U=1819,500; p=0,000<0,05). Özel hastanede çalışan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalaması, Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamasından yüksektir (Mann Whitney U=2144,000; p=0,000<0,05).

Araştırmaya katılanların genel motivasyon puanı ortalamalarının çalıştığı hastane değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=49,651; p=0,000<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Özel hastanede çalışan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalaması, Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamasından yüksektir (Mann Whitney U=1889,500; p=0,000<0,05). Özel hastanede çalışan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalaması, Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamasından yüksektir (Mann Whitney U=2182,500; p=0,000<0,05).

**Tablo 7. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>
İç kaynaklı motivasyon	20 yaşın altı	10	3,768	0,577	4,907	0,297
	20-25 yaş	120	3,588	0,835		
	26-30 yaş	82	3,461	0,793		
	31-35 yaş	45	3,514	0,602		
	35 yaşın üstü	10	3,833	0,222		
Dış kaynaklı motivasyon	20 yaşın altı	10	3,563	0,782	6,121	0,190
	20-25 yaş	120	3,354	0,908		
	26-30 yaş	82	3,112	0,914		
	31-35 yaş	45	3,099	0,787		
	35 yaşın üstü	10	3,288	0,507		
Genel motivasyon	20 yaşın altı	10	3,690	0,629	4,755	0,313
	20-25 yaş	120	3,494	0,841		
	26-30 yaş	82	3,322	0,810		
	31-35 yaş	45	3,349	0,634		
	35 yaşın üstü	10	3,618	0,286		

KW: *Kruskal Wallis H-Testi*

Tablo 17'de araştırmaya katılanların iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=4,907; p=0,297>0,05).

Araştırmaya katılanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=6,121; p=0,190>0,05).

Araştırmaya katılanların genel motivasyon puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=4,755; p=0,313>0,05).

**Tablo 8. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>MW</b>	<b>p</b>
İç kaynaklı motivasyon	Kadın	198	3,521	0,747	5990,500	0,142
	Erkek	69	3,642	0,811		
Dış kaynaklı motivasyon	Kadın	198	3,218	0,842	6269,500	0,337
	Erkek	69	3,310	0,980		
Genel motivasyon	Kadın	198	3,400	0,756	6135,000	0,229
	Erkek	69	3,510	0,846		

MW: Mann Whitney-U testi

Tablo 18’de araştırmaya katılanların iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=5990,500; p=0,142>0,05).

Araştırmaya katılanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6269,500; p=0,337>0,05).

Araştırmaya katılanların genel motivasyon puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6135,000; p=0,229>0,05).

**Tablo 9. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Medeni Durumu Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>MW</b>	<b>p</b>
İç kaynaklı motivasyon	Evli	86	3,484	0,590	6743,000	0,089
	Bekar	181	3,584	0,834		
Dış kaynaklı motivasyon	Evli	86	3,169	0,728	7234,000	0,388
	Bekar	181	3,277	0,943		
Genel motivasyon	Evli	86	3,359	0,609	6970,500	0,189
	Bekar	181	3,462	0,849		

MW: *Mann Whitney-U testi*

Tablo 19’da araştırmaya katılanların iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6743,000; p=0,089>0,05).

Araştırmaya katılanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=7234,000; p=0,388>0,05).

Araştırmaya katılanların genel motivasyon puanı ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6970,500; p=0,189>0,05).

**Tablo 10. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Mezun Olunan Okula Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlılık</b>
İç kaynaklı motivasyon	<b>Meslek lisesi<sup>a</sup></b>	<b>83</b>	<b>3,727</b>	<b>0,822</b>	9,799	<b>0,020</b>	<b>a&gt;b</b>
	Ön lisans	20	3,509	0,556			
	Lisans <sup>b</sup>	148	3,454	0,763			
	Yüksek lisans	16	3,598	0,525			
Dış kaynaklı motivasyon	<b>Meslek lisesi<sup>a</sup></b>	<b>83</b>	<b>3,506</b>	<b>0,960</b>	13,833	<b>0,003</b>	<b>a&gt;b</b>
	Ön lisans	20	3,242	0,633			
	Lisans <sup>b</sup>	148	3,085	0,856			
	Yüksek lisans	16	3,323	0,570			
Genel motivasyon	<b>Meslek lisesi<sup>a</sup></b>	<b>83</b>	<b>3,639</b>	<b>0,852</b>	11,902	<b>0,008</b>	<b>a&gt;b</b>
	Ön lisans	20	3,403	0,537			
	Lisans <sup>b</sup>	148	3,307	0,769			
	Yüksek lisans	16	3,492	0,494			

KW: *Kruskal Wallis H-Testi*

Tablo 20’de araştırmaya katılanların iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=9,799; p=0,020<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Meslek lisesi mezunu olan hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının, Lisans mezunu olan hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=4710,000; p=0,003<0,05).

Araştırmaya katılanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=13,833;  $p=0,003<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Meslek lisesi mezunu olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, Lisans mezunu olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=4387,500;  $p=0,000<0,05$ ).

Araştırmaya katılanların genel motivasyon puanı ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=11,902;  $p=0,008<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Meslek lisesi mezunu olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamalarının, Lisans mezunu olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=4515,000;  $p=0,001<0,05$ ).



**Tablo 11. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Meslek Gruplarına Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlılık</b>
İç kaynaklı motivasyon	Hemşirelik <sup>a</sup>	169	3,468	0,758	13,508	<b>0,009</b>	<b>b,c&gt;a</b>
	Sağlık memuru	37	3,477	0,764			
	ATT <sup>b</sup>	35	3,799	0,796			
	<b>Toplum sağlığı<sup>c</sup></b>	<b>12</b>	<b>4,118</b>	<b>0,743</b>			
	Diğer	14	3,673	0,399			
Dış kaynaklı motivasyon	Hemşirelik <sup>a</sup>	169	3,122	0,824	21,375	<b>0,000</b>	<b>c&gt;a,b</b> <b>d&gt;a,b</b>
	Sağlık memuru <sup>b</sup>	37	3,057	0,878			
	ATT <sup>c</sup>	35	3,700	0,958			
	<b>Toplum sağlığı<sup>d</sup></b>	<b>12</b>	<b>3,927</b>	<b>0,935</b>			
	Diğer	14	3,452	0,645			
Genel motivasyon	Hemşirelik <sup>a</sup>	169	3,331	0,753	16,395	<b>0,003</b>	<b>c&gt;a,b</b> <b>d&gt;a,b</b>
	Sağlık memuru <sup>b</sup>	37	3,309	0,771			
	ATT <sup>c</sup>	35	3,760	0,849			
	<b>Toplum sağlığı<sup>d</sup></b>	<b>12</b>	<b>4,042</b>	<b>0,767</b>			
	Diğer	14	3,586	0,480			

KW: *Kruskal Wallis H-Testi*

Tablo 21’de araştırmaya katılanların iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının mezun olduğu bölüm değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=13,508; p=0,009<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; ATT bölümünden mezun olanların iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, Hemşirelik bölümünden mezun olan

hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=2104,500; p=0,007<0,05). Toplum sağlığı bölümünden mezun olanların iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, Hemşirelik bölümünden mezun olan hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=537,000; p=0,006<0,05).

Araştırmaya katılanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının mezun olduğu bölüm değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=21,375; p=0,000<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; ATT bölümünden mezun olanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, Hemşirelik bölümünden mezun olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=1791,000; p=0,000<0,05). Toplum sağlığı bölümünden mezun olanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, Hemşirelik bölümünden mezun olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=530,500; p=0,006<0,05). ATT bölümünden mezun olanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, Sağlık memuru bölümünden mezun olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=397,500; p=0,005<0,05). Toplum sağlığı bölümünden mezun olanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, Sağlık memuru bölümünden mezun olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=117,500; p=0,015<0,05).

Araştırmaya katılanların genel motivasyon puanı ortalamalarının mezun olduğu bölüm değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=16,395; p=0,003<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; ATT bölümünden mezun olanların genel motivasyon puanı ortalamaları, Hemşirelik bölümünden mezun olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=1979,000; p=0,002<0,05). Toplum

sağlığı bölümünden mezun olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamaları, Hemşirelik bölümünden mezun olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=562,500; p=0,010<0,05). ATT bölümünden mezun olanların genel motivasyon puanı ortalamaları, Sağlık memuru bölümünden mezun olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=441,500; p=0,020<0,05). Toplum sağlığı bölümünden mezun olanların genel motivasyon puanı ortalamaları, Sağlık memuru bölümünden mezun olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=122,500; p=0,020<0,05).

**Tablo 12. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Yoğun Bakım Ünitesini İsteyerek Seçme Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>MW</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlılık</b>
İç kaynaklı motivasyon	<b>Evet<sup>a</sup></b>	<b>217</b>	<b>3,732</b>	<b>0,626</b>	1697,000	<b>0,000</b>	<b>a&gt;b</b>
	Hayır <sup>b</sup>	50	2,774	0,823			
Dış kaynaklı motivasyon	<b>Evet<sup>a</sup></b>	<b>217</b>	<b>3,431</b>	<b>0,783</b>	2033,500	<b>0,000</b>	<b>a&gt;b</b>
	Hayır <sup>b</sup>	50	2,425	0,807			
Genel motivasyon	<b>Evet<sup>a</sup></b>	<b>217</b>	<b>3,613</b>	<b>0,657</b>	1661,500	<b>0,000</b>	<b>a&gt;b</b>
	Hayır <sup>b</sup>	50	2,634	0,778			

MW: Mann Whitney-U testi

Tablo 22’de araştırmaya katılanların iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçip seçmeme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (Mann Whitney U=1697,00; p=0,000<0,05). Buna göre, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçen hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçmeyen hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir.

Araştırmaya katılanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçip seçmeme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (Mann Whitney U=2033,50;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçen hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçmeyen hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir.

Araştırmaya katılanların genel motivasyon puanı ortalamalarının yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçip seçmeme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (Mann Whitney U=1661,50;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçen hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamalarının, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçmeyen hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir.

**Tablo 13. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışma Yılına Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlılık</b>
İç kaynaklı motivasyon	1 yıldan az <sup>a</sup>	56	3,676	0,840	9,945	<b>0,041</b>	<b>a,c&gt;b</b>
	1-5 yıl	154	3,559	0,737			
	6-10 yıl <sup>b</sup>	33	3,278	0,890			
	11-15 yıl	15	3,472	0,454			
	<b>15 yıldan fazla<sup>c</sup></b>	<b>9</b>	<b>3,824</b>	<b>0,371</b>			
Dış kaynaklı motivasyon	1 yıldan az <sup>a</sup>	56	3,398	0,885	15,959	<b>0,003</b>	<b>a,b,d,e&gt;c</b>
	1-5 yıl <sup>b</sup>	154	3,290	0,854			
	6-10 yıl <sup>c</sup>	33	2,702	0,943			
	11-15 yıl <sup>d</sup>	15	3,179	0,710			
	<b>15 yıldan fazla<sup>e</sup></b>	<b>9</b>	<b>3,556</b>	<b>0,622</b>			
Genel motivasyon	1 yıldan az <sup>a</sup>	56	3,565	0,837	13,345	<b>0,010</b>	<b>a,b,d&gt;c</b>
	1-5 yıl <sup>b</sup>	154	3,451	0,755			
	6-10 yıl <sup>c</sup>	33	3,050	0,866			
	11-15 yıl	15	3,357	0,526			
	<b>15 yıldan fazla<sup>d</sup></b>	<b>9</b>	<b>3,719</b>	<b>0,445</b>			

KW: *Kruskal Wallis H-Testi*

Tablo 23’de araştırmaya katılanların iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=9,945; p=0,041<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 1 yıldan az olan hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 6-10 yıl olan hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=574,500; p=0,004<0,05). Yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 6-10 yıl olan hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=77,000; p=0,028<0,05).

Araştırmaya katılanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=15,959;  $p=0,003<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 1 yıldan az olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 6-10 yıl olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=479,500;  $p=0,000<0,05$ ). Yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 1-5 yıl olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 6-10 yıl olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=1638,500;  $p=0,001<0,05$ ). Yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 11-15 yıl olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 6-10 yıl olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=158,000;  $p=0,046<0,05$ ). Yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 6-10 yıl olan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=64,000;  $p=0,009<0,05$ ).

Araştırmaya katılanların genel motivasyon puanı ortalamalarının yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=13,345;  $p=0,010<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 1 yıldan az olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamaları, yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 6-10 yıl olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=495,500;  $p=0,000<0,05$ ). Yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 1-5 yıl olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamaları, yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 6-10 yıl olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=1914,500;  $p=0,026<0,05$ ). Yoğun

bakım ünitesinde çalışma süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamaları, yoğun bakım ünitesinde çalışma süresi 6-10 yıl olan hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=64,000; p=0,009<0,05).

**Tablo 14. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlılık</b>
İç kaynaklı motivasyon	Sürekli gündüz	39	3,684	0,501	3,088	0,213	
	Sürekli gece	5	3,733	1,467			
	Vardiyalı	223	3,525	0,783			
Dış kaynaklı motivasyon	<b>Sürekli gündüz<sup>a</sup></b>	<b>39</b>	<b>3,451</b>	<b>0,704</b>	6,443	<b>0,040</b>	<b>a&gt;b</b>
	Sürekli gece	5	3,704	1,420			
	Vardiyalı <sup>b</sup>	223	3,195	0,889			
Genel motivasyon	Sürekli gündüz	39	3,591	0,555	4,546	0,103	
	Sürekli gece	5	3,722	1,448			
	Vardiyalı	223	3,394	0,794			

*KW:Kruskal Wallis H-Testi*

Tablo 24'de araştırmaya katılanların iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının çalışma şekli değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=3,088; p=0,213>0,05).

Araştırmaya katılanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının çalışma şekli değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (KW=6,443; p=0,040<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Buna göre; sürekli gündüz çalışan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, vardiyalı çalışan hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir (Mann Whitney U=3468,000; p=0,047<0,05).

Araştırmaya katılanların genel motivasyon puanı ortalamalarının çalışma şekli değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (KW=4,546; p=0,103>0,05).

**Tablo 15. Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamalarının Görev Yerini Değiştirmek İsteme Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=267)**

<i>Alt Boyutlar</i>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>MW</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlılık</b>
İç kaynaklı motivasyon	Evet <sup>a</sup>	72	2,974	0,805	2859,500	<b>0,000</b>	<b>b&gt;a</b>
	Hayır <sup>b</sup>	<b>195</b>	<b>3,767</b>	<b>0,626</b>			
Dış kaynaklı motivasyon	Evet <sup>a</sup>	72	2,577	0,830	2913,000	<b>0,000</b>	<b>b&gt;a</b>
	Hayır <sup>b</sup>	<b>195</b>	<b>3,488</b>	<b>0,763</b>			
Genel motivasyon	Evet <sup>a</sup>	72	2,816	0,779	2697,500	<b>0,000</b>	<b>b&gt;a</b>
	Hayır <sup>b</sup>	<b>195</b>	<b>3,656</b>	<b>0,648</b>			

MW: Mann Whitney-U testi

Tablo 25’de araştırmaya katılanların iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının görev yerini değiştirmeyi isteyip istememe durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (Mann Whitney U=2859,50; p=0,000<0,05). Buna göre, görev yerini değiştirmeyi istemeyen hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, görev yerini değiştirmeyi isteyen hemşirelerin iç kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir.

Araştırmaya katılanların dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarının görev yerini değiştirmeyi isteyip istememe durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi



sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (Mann Whitney U=2913,00; p=0,000<0,05). Buna göre, görev yerini değiştirmeyi istemeyen hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamaları, görev yerini değiştirmeyi isteyen hemşirelerin dış kaynaklı motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir.

Araştırmaya katılanların genel motivasyon puanı ortalamalarının görev yerini değiştirmeyi isteyip istememe durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bulundu (Mann Whitney U=2697,50; p=0,000<0,05). Buna göre, görev yerini değiştirmeyi istemeyen hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamaları, görev yerini değiştirmeyi isteyen hemşirelerin genel motivasyon puanı ortalamalarından yüksektir.

## 6.6. Yönetici Hemşirelerle İlgili Algılanan Liderlik Davranış Düzeyleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Hemşirelerin algıladıkları liderlik tarzları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 16. Hemşirelerin Yönetici Hemşirelerinden Algıladığı Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutları ile Motivasyon Ölçeği Genel ve Alt Boyutları Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi (N=267)**

Boyutlar	Boyut	N	r	p
İç kaynaklı motivasyon	İşgören odaklı liderlik	267	0,480	<b>0,000</b>
	Görev odaklı liderlik	267	0,507	<b>0,000</b>
	Değişim odaklı liderlik	267	0,500	<b>0,000</b>
Dış kaynaklı motivasyon	İşgören odaklı liderlik	267	0,633	<b>0,000</b>
	Görev odaklı liderlik	267	0,587	<b>0,000</b>
	Değişim odaklı liderlik	267	0,634	<b>0,000</b>
Genel motivasyon	İşgören odaklı liderlik	267	0,568	<b>0,000</b>
	Görev odaklı liderlik	267	0,563	<b>0,000</b>
	Değişim odaklı liderlik	267	0,580	<b>0,000</b>

Tablo 26'dan anlaşılacağı üzere, iç kaynaklı motivasyon ile işgören odaklı liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %48,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulundu. ( $r=0,480$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

İç kaynaklı motivasyon ile görev odaklı liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulundu. ( $r=0,507$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

İç kaynaklı motivasyon ile değişim odaklı liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,0

düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulundu. ( $r=0,500$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre iç kaynaklı motivasyon puanı arttıkça değişim odaklı liderlik puanı da artmaktadır.

Dış kaynaklı motivasyon ile işgören odaklı liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %63,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulundu. ( $r=0,633$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dış kaynaklı motivasyon puanı arttıkça işgören odaklı liderlik puanı da artmaktadır.

Dış kaynaklı motivasyon ile görev odaklı liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %58,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulundu. ( $r=0,587$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dış kaynaklı motivasyon puanı arttıkça görev odaklı liderlik puanı da artmaktadır.

Dış kaynaklı motivasyon ile değişim odaklı liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %63,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulundu. ( $r=0,634$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dış kaynaklı motivasyon puanı arttıkça değişim odaklı liderlik puanı da artmaktadır.

Genel motivasyon ile işgören odaklı liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %56,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulundu. ( $r=0,568$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel motivasyon puanı arttıkça işgören odaklı liderlik puanı da artmaktadır.

Genel motivasyon ile görev odaklı liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %56,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulundu. ( $r=0,563$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel motivasyon puanı arttıkça görev odaklı liderlik puanı da artmaktadır.

Genel motivasyon ile değişim odaklı liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %58,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulundu. ( $r=0,580$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel motivasyon puanı arttıkça değişim odaklı liderlik puanı da artmaktadır.

## 7. TARTIŞMA

### **Kişisel Bilgilerin Tartışılması**

Araştırmaya katılanların çoğunluğu kadın, bekar, 20-25 yaş aralığında, lisans ve hemşirelik mezunu, yoğun bakımda çalışmayı istemiş, 1-5 yıldır yoğun bakımda çalışan, görev yerini değiştirmek istemeyen, vardiyalı çalışan hemşirelerden oluştuğu ve çoğunluğunun özel hastanede çalıştığı saptandı (Tablo 2 ve Tablo 3).

Bu bulgular ülkemizde hemşirelik mesleğinin hala kadın ağırlıklı meslek grubu olmaya devam ettiği ve yeni mezun hemşireler mesleki açıdan kendilerini geliştirmek amacı ile daha çok yoğun bakım ünitelerinde çalışmayı tercih ettiklerini söylenebilir.

Özel hastanelerde çalışan hemşire sayısı diğer hastanelere göre daha fazla olduğu saptandı. Yoğun bakım üniteleri getirisi yüksek olan kliniklerdir. Kar amacı güden özel hastanelerin yoğun bakım yatak sayısı doğal olarak da hemşire sayısı bu yüzden daha yüksek olduğu söylenebilir.

### **Liderlik Davranışları Alt Boyut Ortalamaları ve Karşılaştırmalar;**

Araştırmaya katılan hemşireler, çalıştıkları birimde yönetici hemşirelerin liderlik tarzını her üç boyutta yüksek düzeyde değerlendirilmiş ancak görev odaklı liderlik tarzının diğer alt boyutlardan daha yüksek olarak saptandı(Tablo 4).

Literatürde yapılan araştırmalarda yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri ile ilgili olarak farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Velioğlu ve Vatan (2002) tarafından yapılan bir araştırmada yönetici hemşirelerin çoğunluğunun “görev odaklı liderlik” özelliği gösterdiğini ve bu sonucun araştırma bulgularımızla uyumlu olduğu belirlendi.

Özçer (1998) yaptığı araştırmada gerek kamu gerek özel işletmelerde hakim olan liderlik stilinin otokratik, görevine önem veren insan faktörüne düşük düzeyde önem veren bir liderlik stili olduğunu belirtmişlerdir.

Öztürk ve arkadaşları (2012), Demirtaş ve Bahçecik (2006), Karayılmaz (2006), Sayın (2008), çalışmalarında yönetici hemşirelerin transformasyonel yani değişimci liderlik davranışlarını daha fazla gösterdiğini saptamıştır.

Yapılan çalışmalarda görev odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik özelliklerine sahip oldukları saptanırken, araştırmada yönetici hemşirelerin birçok liderlik özelliğini bir arada buldukları söylenebilir. Etkin bir yönetim içinde liderlerin yeri ve zamanına göre birçok liderlik özelliğine sahip olması gerekmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; kişisel özelliklerine göre, yönetici hemşirelerinden algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı sorgulanmıştır.

Bu doğrultuda ilk ele alınan değişken olan hemşirelerin görev yaptıkları hastane değişkenine göre yönetici hemşirelerinden algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin farklılaştığı saptandı(Tablo 5).

Buna göre; özel hastanelerde görevli hemşireler; yönetici hemşirelerinin liderlik özelliklerini eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerden daha yüksek algıladıkları saptandı.

Öztürk ve arkadaşlarının (2012) yapmış olduğu araştırma sonucu da bu bulgumuzu desteklemektedir Söz konusu araştırmada da özel hastanedeki hemşireler üniversite ve devlet hastanesindeki hemşirelere göre yönetici hemşirelerinin daha fazla liderlik özelliği gösterdiğini saptamışlardır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; yaşlarına göre yönetici hemşirelerinden algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı saptandı(Tablo 6).

Buna göre farklı yaşlardaki hemşireler, yönetici hemşirelerinin benzer liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşünmektedirler.

Soyluer'in (2010) araştırmasında ulaştığı sonuçta araştırma bulgumuzla örtüşmektedir. Söz konusu araştırmada da hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışına ilişkin algıları ile yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; cinsiyetlerine göre yönetici hemşirelerinden algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı saptandı(Tablo 7).

Buna göre kadın ve erkek hemşireler, yönetici hemşirelerinin benzer liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşünmektedirler. Literatürde hemşireler üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların büyük çoğunluğunda cinsiyet değişkeni olarak ele alınmamaktadır. Hemşirelerin toplumda genel olarak kadınlara yönelik bir meslek olarak algılanması, yapıları araştırmalara da yansımıştır. Ancak Soyluer'in (2010) hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışına ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu sonuç araştırma bulgumuzu desteklemektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; medeni durumlarına göre yönetici hemşirelerinden algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı saptandı(Tablo 8).

Buna göre evli ve bekar hemşireler, yönetici hemşirelerinin benzer liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşünmektedirler.

Literatürde yapılan araştırmalarda medeni durumun yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerinden bağımsız olduğuna dair sonuçlara ulaşılmaktadır (Velioğlu ve Vatan 2002, Soyuer, 2010). Bu araştırma sonuçları araştırma bulgumuzla örtüşmemektedir. Söz konusu farklılığın örneklem gruplarının farklılıklarından kaynaklanabileceği düşünölmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; eğitim düzeylerine göre yönetici hemşirelerinden algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı saptandı(Tablo 9).

Buna göre farklı eğitim düzeyindeki hemşireler, yönetici hemşirelerinin benzer liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşünmektedirler.

Soyuer'in (2010) araştırma sonucu bu bulgumuzu desteklemektedir. Sözkonusu araştırmada da hastane çalışanlarının yönetici hemşirelerinin liderlik davranışına ilişkin algıları ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; mezun oldukları bölümlere göre yönetici hemşirelerinden algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin işğören odaklı liderlik dışında istatistiksel olarak farklılaştığı saptandı(Tablo 10).

Buna göre; ATT bölümünden mezun olanların yönetici hemşirelerinin görev odaklı ve değişim odaklı liderlik davranış düzeylerini hemşirelik ve sağlık memuru bölümlerinden mezun olan hemşirelerden daha yüksek algılamaktadırlar.

Bunun nedeni hemşirelere ve sağlık memurlarına göre dar kapsamda eğitim verilen ATT mezunlarının beklentilerinin daha düşük düzeyde olması düşünölebilir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçme durumlarına göre yönetici hemşirelerinden algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı saptandı(Tablo 11).



Buna göre; yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçen hemşireler; yönetici hemşirelerinin liderlik özelliklerini yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçmeyen hemşirelerden daha yüksek algılamaktadırlar.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; yoğun bakım ünitesinde çalışma sürelerine göre yönetici hemşirelerinden algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı saptandı(Tablo 12).

Buna göre yoğun bakım ünitesinde farklı çalışma sürelerine sahip hemşireler, yönetici hemşirelerinin benzer liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; çalışma şekillerine göre yönetici hemşirelerinden algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı saptandı(Tablo 13).

Buna göre farklı çalışma şekline sahip hemşireler, yönetici hemşirelerinin benzer liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşünmektedirler.

Sayın (2008) ise araştırmasında hemşirelerin çalışma şekillerine göre yönetici hemşirelerinden algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin farklılaştığını saptamıştır. Araştırma sonuçları birbirini desteklememektedir. Bunda en büyük etkenin örneklem grubu ve kullanılan ölçeklerin farklılığı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; görev yerini değiştirmek isteme durumlarına göre yönetici hemşirelerinden algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı saptandı(Tablo 14).

Buna göre; görev yerini değiştirmek istemeyen hemşireler; yönetici hemşirelerinin liderlik özelliklerini görev yerini değiştirmek isteyen hemşirelerden daha yüksek algılamaktadırlar.

## **Motivasyon Alt Boyut Ortalamaları ve Karşılaştırmalar;**

Araştırmaya katılan hemşireler, yüksek düzeyde içsel ve genel motivasyon düzeyine sahip oldukları, orta düzeyde dış motivasyon düzeyine sahip oldukları fakat en yüksek içsel motivasyonu düzeyleri olduğu saptandı(Tablo 15).

Bu sonuç Kurt'un (2009) hemşireler üzerinde yaptığı araştırma bulgusuyla örtüşmektedir. Söz konusu araştırmada da hemşirelerin içsel motivasyon düzeylerinin dışsal motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu saptanmıştır. Ancak yapılan araştırmalarda hemşirelerin orta düzeyde motivasyon sahip olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır.

Yeşilyurt (2009) hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında hemşirelerin orta düzeyde motivasyon sahip olduğu belirlenmiştir.

Kurumahmut (2010) diyaliz hemşireleri üzerinde yaptığı çalışmasında hemşirelerin orta düzeyde motivasyon sahip olduklarını saptamıştır.

Mırayyan (2005) Ürdün'de gerçekleştirdiği araştırmasında hemşirelerin orta düzeyde motivasyon sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarının farklılaşma nedeninin son yıllarda sağlık sektöründe yapılan düzenlemelerden kaynaklandığı, Söz konusu düzenlemelerin hemşirelerin motivasyonuna olumlu şekilde yansıdığı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin görev yaptıkları hastaneye göre motivasyon düzeylerinin farklılaştığı saptandı(Tablo 16).

Buna göre; özel hastanelerde görevli hemşirelerin motivasyon düzeyleri eğitim ve araştırma hastanelerinde ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerden yüksektir.

Literatürde yapılan araştırmalar bu bulgumuzu desteklemektedir. Kurt (2009) araştırmasında özel hastanelerde görevli hemşirelerin motivasyon düzeylerinin diğer hastanelerde çalışanlardan yüksek olduğunu saptamıştır.

Durmuş ve Günay'da (2007) hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında özel hastanelerde çalışan hemşirelerin işlerine karşı daha olumlu tutum içerisinde olduklarını saptamıştır.

Çıkan sonuçlar bütün olarak değerlendirildiğinde; özel hastanelerin kalite çalışmalarından dolayı görev ve iş tanımlarının yapılmış olması, protokollerin oluşturulması vb. unsurların hemşirelerin işlerine yönelik tutumlarına olumlu yansımalarının olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre motivasyon düzeylerinin farklılaşmadığı saptandı(Tablo 17).

Buna göre; farklı yaşlardaki hemşirelerin motivasyon düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir. Hemşirelerin motivasyonu üzerine yapılan araştırmalarda da hemşirelerin araştırma bulgumuzu destekleyen ve desteklemeyen sonuçlara ulaşılabilir.

Kurt (2009) araştırmasında hemşirelerin motivasyonu ile yaşları arasında ilişki saptamamıştır.

Oflaşlı ve Erdem (2004) ebe ve hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada yaş ile motivasyonun arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve yaş ilerledikçe motivasyonun da arttığını bulmuşlardır.

Aydın ve Kutlu'nun (2001) hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında da 35 yaş ve üstü yaş grubundaki hemşirelerin motivasyonu 19-24 yaş grubundaki hemşirelere göre daha yüksek bulunmuştur. Araştırmaların sonuçları bizim araştırma sonucumuzla paralellik göstermemektedir.

Araştırma sonuçlarının farklılaşmasının nedeninin, araştırmaların yapıldıkları yılların farklılığıyla birlikte çalışma koşullarında yapılan değişikliklerin olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin cinsiyetlerine göre motivasyon düzeylerinin farklılaşmadığı saptandı(Tablo 18). Buna göre; kadın ve erkek hemşirelerin iş tatmin düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Çam ve arkadaşlarının (2005) araştırma sonuçları da bizim araştırma sonucumuzla örtüşmektedir. Söz konusu araştırmada da hemşirelerin cinsiyetlerinin motivasyonu etkilemediğini saptanmıştır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin medeni durumlarına göre motivasyon düzeylerinin farklılaşmadığı saptandı(Tablo 19).

Buna göre; evli ve bekar hemşirelerin motivasyon düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir. Literatürde yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Kurumahmut (2010) ve Durmuş ve Günay (2007) hemşirelerin motivasyonlarının medeni durumlarına göre farklılaşmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin eğitim düzeylerine göre motivasyon düzeylerinin farklılaştığı saptandı(Tablo 20).

Buna göre; meslek lisesi mezunu olan hemşirelerin motivasyon düzeyleri lisans mezunu hemşirelerden daha yüksektir.

Meslek lisesi mezunu hemşirelerin meslekten beklentilerinin daha düşük olması, lisans mezunu hemşirelerin meslekten beklentilerinin yüksek düzeyde olması motivasyon düzeylerini etkilediği düşünülebilir.

Kurumahmut (2010) eğitim durumu değişkenine göre hemşirelerin genel motivasyon düzeylerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Narin (2010) eğitim durumlarına göre hemşirelerin içsel ve genel motivasyon düzeylerinin farklılaşmadığını bulunmuştur. Araştırma sonuçlarının farklılaşma nedenlerinin örneklem grubunun kişisel ve eğitim durumu özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin mezun oldukları bölümlere göre motivasyon düzeylerinin farklılaştığı saptandı(Tablo 21).

Buna göre; Toplum sağlığı ve ATT bölümlerinden mezun olanların içsel motivasyon düzeyleri hemşirelik bölümünden mezun olanlardan yüksek, dışsal ve genel motivasyon düzeyleri de hemşirelik ve sağlık memuru bölümlerinden mezun olanlardan yüksektir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçme durumlarına göre motivasyon düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı saptandı(Tablo 22).

Buna göre yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçen hemşirelerin motivasyon düzeyleri, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçmeyen hemşirelerden daha yüksektir.

Yoğun bakımda çalışmayı isteyerek tercih edenlerin motivasyonunun yüksek, tercih dışında çalışanların motivasyonu düşürdüğü söylenebilir.

Kavlu (2008) ile Pınar ve Arıkan'ın (1998) araştırma sonuçları bizim bulgumuzu desteklemektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin yoğun bakım ünitesinde çalışma sürelerine göre motivasyon düzeylerinin farklılaştığı saptandı(Tablo 23).

Buna göre; 1 yıldan az süre yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşirelerin iş tatmin düzeyleri, daha fazla süre çalışan hemşirelerden yüksektir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre; içsel ve genel motivasyon düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı, dışsal motivasyon düzeylerinin ise farklılaştığı saptandı( Tablo 24).

Buna göre sürekli gündüz çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyleri vardiyalı çalışan hemşirelerden yüksektir.

Hemşirelerin motivasyonları üzerine yapılan diğer araştırmaların sonuçları ise araştırma sonucumuzu destekler niteliktedir.

Kurumahmut (2010) gündüz çalışan hemşirelerin motivasyon düzeylerinin vardiyalı çalışan hemşirelerin puanlarından daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Aydın ve Kutlu (2001) vardiyalı çalışan hemşirelerin motivasyonlarının gündüz çalışan hemşirelerden daha düşük olduğunu saptamıştır.

Araştırmalardan çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde; vardiyalı çalışmanın hemşirelerin iş tatminlerine olumsuz yansımalarının olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin görev yerini değiştirmeyi isteme durumuna göre motivasyon düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı saptandı(Tablo 25).

Buna göre; görev yerini değiştirmek istemeyen hemşirelerin motivasyon düzeyleri, görev yerini değiştirmek isteyen hemşirelerden yüksektir.

## **Liderlik Davranış Düzeyleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması;**

Analiz sonucunda yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarını belirleyen tüm boyutlar ile hemşirelerin motivasyon düzeylerini belirleyen tüm boyutlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu saptandı(Tablo 26).

Buna göre; yönetici hemşirelerin liderlik davranış düzeyleri arttıkça hemşirelerin motivasyon düzeyleri de aynı doğrultuda artmaktadır.

Tengilimoğlu ve Yiğit (2005) Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmanın bulguları da sonucumuzu desteklemektedir. Söz konusu araştırmada da yöneticilerin liderlik davranışları arttıkça, hastane personelinin motivasyon düzeyi yükselmektedir.

Kurt (2009) araştırmasında hemşirelerin algıladıkları liderlik tarzıyla motivasyonu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler saptamıştır.

Soyluer (2010) yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları sergilemeleri çalışanların işlerinden daha çok motive olmalarını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile yönetici hemşirelerin liderlik davranışları arttıkça, çalışanların motivasyon (tatmin) düzeyleri yükselmektedir

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yoğun bakımda görevli hemşire yöneticilerin liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonu üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara aşağıda yer verilmektedir:

- Araştırma sonucunda;
- Araştırmaya katılanlarının çoğunluğunun hemşire olduğu, ATT ve diğer sağlık meslek üyelerinin de yoğun bakım ünitelerinde görev yaptığı,
- Hemşirelere göre yönetici hemşirelerin görev odaklı liderlik özelliği taşıdığı,
- Algılanan liderlik tarzının kurumlara göre farklılık gösterdiği,
- Özel hastanelerin her üç alt boyutta liderlik tarzı ortalamalarının diğer kurumlara göre yüksek olduğu,
- Liderlik alt boyut puanlarının kişisel değişkenlere göre farklılık gösterdiği, çalışılan kurum, meslek grupları ve yoğun bakımda çalışmayı isteyip istememe durumlarından etkilendiği,
- ATT bölümünden mezun olanların yönetici hemşirelerinin görev odaklı ve değişim odaklı liderlik davranış düzeylerini hemşirelik ve sağlık memuru bölümlerinden mezun olan hemşirelerden daha yüksek algıladıkları,
- Yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçen hemşirelerin; yönetici hemşirelerinin liderlik özelliklerini yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçmeyen hemşirelerden daha yüksek algıladıkları
- Araştırmaya katılanların motivasyon düzeylerinin iç kaynaklı motivasyon alt boyutunun yüksek olduğu,



- Hemşirelerin yüksek düzeyde içsel ve genel motivasyon düzeyine sahip olduğu, orta düzeyde dış motivasyon düzeyine sahip oldukları,
- Özel hastanelerde görevli hemşirelerin motivasyon düzeyleri eğitim ve araştırma hastanelerinde ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerden yüksek olduğu,
- Hemşirelerin yaşlarına, cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre motivasyon düzeylerinin farklılaşmadığı,
- Meslek lisesi mezunu olan hemşirelerin motivasyon düzeyleri lisans mezunu hemşirelerden daha yüksek olduğu,
- Yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçen hemşirelerin motivasyon düzeylerinin, yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek seçmeyen hemşirelerden daha yüksek olduğu,
- Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin dışsal motivasyon düzeyleri vardiyalı çalışan hemşirelerden yüksek olduğu,
- Görev yerini değiştirmek istemeyen hemşirelerin motivasyon düzeylerinin, görev yerini değiştirmek isteyen hemşirelerden yüksek olduğu,
- Yönetici hemşirelerin liderlik davranış düzeyleri arttıkça hemşirelerin motivasyon düzeyleri de aynı doğrultuda arttığı sonuçlarına varılmıştır.

#### **Araştırmadan Çıkan Sonuçlar Doğrultusunda Aşağıdaki Öneriler Getirilmiştir:**

- Yönetici hemşirelerin doğuştan gelen liderlik davranışlarının geliştirilmesi ve sonradan kazanılabilecek davranışların kazandırılması için hastane yönetimlerinin, yönetici hemşirelere liderlik üzerine eğitimler düzenlenmelidir. Yoğun bakımlara yönetici seçilirken liderlik özelliklerini sahip hemşireler tercih edilmesi,

- Hemşirelerin başarılarında önemli bir etken motivasyondur. Yoğun bakımlarda bu önemi daha da artmaktadır. Hemşirelerin motivasyonlarının üst düzeyde olması için, yoğun bakımda görevli yönetici hemşirelerin motivasyonu yükseltici uygulamalara önem vermeleri,
- Yoğun bakımlarda çalıştırılacak hemşirelerin belirlenmesinde gönüllülük esas alınması,
- Yoğun bakımlarda uzun süre vardiyalı çalışan hemşirelerin sürekli gündüz ya da gündüz ağırlıklı çalıştırılması,
- Yoğun bakımda görevli hemşirelerin motivasyonunu etkileyen diğer faktörlerde araştırılması,
- Bu çalışmanın diğer hizmet biriminde çalışan hemşire yöneticilerini de kapsayacak şekilde daha geniş örneklem grubu üzerinde yapılması önerilir.

## 9. KAYNAKLAR

Akbaba A., Erenler E. (2008) Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.

Akbal-Ergün Y., Özer Y., Batlaş Z. (2001) Yoğun bakımda çalışan hemşirelerin stres düzeyleri ve stresin hemşireler üzerindeki etkileri. *Yoğun Bakım Hemşireleri Dergisi*, 5 (2): 70-79.

Akpir K. (2002) Yoğun bakım serüveni: dün bugün. *Yoğun Bakım Dergisi*, 1: 6-12.

Aktan C. C. (1999) *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*. İstanbul: TÜGİAD Yayını.

Alkış H., Öztürk Y. (2009) Otel işletmelerinde motivasyon faktörleri üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28): 212-236.

Arcak R., Kasımoğlu E. (2006) Diyarbakır merkezdeki hastane ve sağlık ocaklarında çalışan hemşirelerin sağlık hizmetlerindeki rolü ve iş memnuniyetler. *Dicle Tıp Dergisi*, 33 (1): 23-30.

Arıcan S. (2012) Motivasyon ve Motivasyonda Cezanın Yeri, [www.vizirvizir.net/dersnotu/gazetecilik/gazetecilik\\_35.doc](http://www.vizirvizir.net/dersnotu/gazetecilik/gazetecilik_35.doc).

Arıkanlı A., Ulubaş B. (2004). *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Ankara.

Arslandaş C. C., Pekdemir, I. (2007) Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1): 261-286.

Ataman G. (2001) *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Avcı U., Topaloğlu C. (2009) Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16):1-20

Aydın, R., Kutlu, M. (2001) Hemşirelerde iş doyumunu ve kişilerarası çatışma eğilimi ile ilgili değişkenler ve iş doyumunun çatışma eğilimi ile olan ilişkisini belirleme. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 5 (2): 37-45

Aydıntan B. (2009) Ruhsal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkisini araştıran uygulamalı bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2): 257-274.

Aykan E. (2004) Kayseri'de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17): 213-224.

Aytaç N., Naharcı H., Öztunç G. (2008) Adana'da eğitim araştırma hastanelerinin yoğun bakım hemşirelerinde hastane enfeksiyonları bilgi düzeyi. *ADÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, 9 (3): 9-15.

Bakan İ. (2008) Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, (14): 13- 40.

Bakır B., Özer M. (2003) Sağlık personelinin motivasyonu ile ilgili etmenlerin belirlenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 45 (2): 117-122.

Birol L. (2004) *Hemşirelik Süreci*. 3. Baskı. Etki Matbaacılık Ltd. Şti., İzmir.

Bolat T., Seymen O. A., Bolat O. İ., Erdem B. (2008) *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayınları, Ankara.

Bolat T., Seymen, O. A. (2003) Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9): 59-85.

Bozlağan, R. (2005) *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*. Hayat Yayın, İstanbul.

Buluç B. (2009) Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57): 5-34.

Cabar H., Serinkan C. (2010) sağlık çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili etmenler: devlet hastanesi çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1): 57-64.

Cemaloğlu N. (2007a) Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1): 73-112.

Cemaloğlu N. (2007b) Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2):165-194.

Ceylan A., Keskin H., Eren Ş. (2005) Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İİE Yönetim Dergisi*, (51).

Clegg S., Kornberger M., Pitsis T. (2005) *Managing and Organizations: An Introduction Theory and Practice*. SAGE Publication, London.

Çakınberk A., Demirel E. T. (2010) Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24):103-135.

Çakmak M., Kayabaşı Y. (2008) Öğrenme-öğretme sürecinde öğretmenlerin kullandıkları motivasyon stratejileri konusunda öğretmen adaylarının görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(1): 325-338.

Çam O., Akgün, E., Gümüş B., Bilge, A., Keskin Ü. (2005) Bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6: 213-220.

Çam S., Serindağ E., İşgüzel B. (2010) Almanca öğrenmeye yönelik motivasyon ölçeği'nin Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2): 302-312.

Çankaya İ., Çanakçı H. (2011) Sosyal sermaye ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*, (191):127-134.

Çelik V. (2007) Eğitimsel liderlik. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Çetin C. (2009) *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. İstanbul Ticaret Odası (İTO), İstanbul.

Çetin N. (2008) Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23): 74-84.

Çetin N. G., Beceren E. (2007) Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (5): 110-132.

Çiçek D. (2005) *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, .Doktora Tezi, Adana, (Danışman: Prof. Dr. Hüseyin Özgen).

Daft R. L. (1997) *Management*, 4. Ed., The Dryden Press.

Dede M., Çınar S. (2008) Dahiliye yoğun bakım hemşirelerinin karşılaştıkları güçlükler ve iş doyumlarının belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 1 (1) :3-14.

Demir H., Okan T. (2008) Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 19 (61): 72-90.

Demirtaş S. K., Bahçecik, N. (2006) Nurse managers' transformational leadership style and nurses trust in nurse managers, *III. International Nursing Management Conference Abstract Book*, Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu, Ankara.

Dereli E., Acat M. B. (2010) Okul öncesi eğitim öğretmenliği bölümü öğrencilerinin motivasyon kaynakları ve sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24): 173-187.

Doğan M. (2002) *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Anadolu Yayınları, İzmir.

Doğan S. (2001). Liderlik mi? yöneticilik mi? geleneksel liderlik davranış tarzları ve bu konudaki yeni yaklaşımlara bir bakış. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (3-4).

Durmuş S., Günay O. (2007) Hemşirelerde iş doyumu ve anksiyete düzeyini etkileyen faktörler. *Erciyes Tıp Dergisi*, 29 (2): 139-146.

Dündar S., Özutku H., Taşpınar F. (2007) İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2): 105-119.

Efil İ. (1999) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 6. Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul.

Eken H. (2006) Askeri kurumların mesleğe ilişkin rol ile aile içi rol etkileşimindeki rolü: Türk silahlı kuvvetlerindeki kadın subaylar örneği. *Hacettepe Üniversitesi e.dergi*, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/huriguleken.pdf>.

Elbir Ö. (2006) *Motivasyon Araçlarının İş Tatminine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Kazım Develioğlu).

Eraslan L. (2003) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Metin Arslan).

Erciş M. S. (2010) Pazarlama iletişimde motivasyonun önemi ve çok uluslu alışveriş merkezi örneği. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Dergisi*, (3): 165-180.

Erdem A. R. (1997) İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları. *PAÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, (3): 68-76.

Erdem A. R. (1998) Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *PAÜ. Eğitim Fak. Dergisi*, (4): 51-57.

Erdem O., Dikici M. (2009) Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29): 198 – 213.

Eren E. (1993) *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Eren E. (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayın, İstanbul.

Ergül H. F. (2005) Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 67-79.

Erken, S. (2009) *Klinisyen Hemşirelerle Akademisyen Hemşireler Arasındaki İletişim Örüntüsünün İncelenmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (Danışman: Prof. Dr. Ömür Neczan Timurcanday Özmen).

Erkuş A., Günlü E. (2008) Duygusal zekanın dönüştürücü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (2):187-209.

Ertürk K. Ö., Kıyak C. M. (2011) Müşteri memnuniyetini artırma aracı olarak halkla ilişkilere Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi penceresinden bakma. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (32): 127-150.

Franco L. M., Bennett S., Kanfer R. (2002) Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social Science Medicine*, 54: 1255-1266.

George J. M., Gareth R. J. (2005) *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Fourth Edition. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Gül H., Şahin K. (2011) Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25): 237-249.

Gündüz H. B., Doğan A. (2012) Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri. <http://www.eab.org.tr/eab/oc/egtconf/pdfkitap/pdf/263.pdf>

Hatipoğlu S. (2002) Cerrahi Yoğun Bakım Hemşireliği İlkeleri. *Gülhane Tıp Dergisi*, 44 (4) : 475 – 479.

Huber D. (2000) *Leadership and Nursing Care Management*. WB Saunders Company, Philadelphia.

Kahraman G., Engin E., Dülgerler, Ş., Öztürk, E. (2011). Yoğun bakım hemşirelerinin iş doyumları ve etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 4 (1): 12-18.

Kaplanoğlu A. E. (2006) *Yönetici Hemşirelerin Atılganlık Düzeyleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki*. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yasemin Akbal Ergün).

Karadağ E., Baloğlu N., Küçük E. (2010) Yönetici denetimi algısının öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyine etkisi: Bir path analizi çalışması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2):417-437.

Karakurt S. (2012) Yoğun Bakım Ünitesine Yatırılma Endikasyonları, [http://168.144.121.167/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mesleki-gelisim-kursu-6-ppt-pdf/yogun\\_bakim\\_universitesine\\_yatirilma\\_endikasyonlari\\_2009.pdf](http://168.144.121.167/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mesleki-gelisim-kursu-6-ppt-pdf/yogun_bakim_universitesine_yatirilma_endikasyonlari_2009.pdf).

Karamanoğlu A. Y., Gök Özer F., Tuğcu A. (2009) Denizli ilindeki hastanelerin cerrahi kliniklerinde çalışan hemşirelerin mesleki profesyonelliklerinin değerlendirilmesi. *Fırat Tıp Dergisi*, 14(1): 12-17.

Karasar N. (2009) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Karayılmaz H. (2006) *Yönetici Hemşirelerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir*

*Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, (Danışman: Doç. Dr. İsmet Şahin).

Kartal S. (2009) İlköğretimde liderlik eğitimi. *Milli Eğitim*, (184): 26-3.

Kavaklı Ö., Uzun, Ş., Arslan F. (2009). Yoğun bakım hemşirelerinin profesyonel davranışlarının belirlenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 51(3): 168-173.

Kavlu İ. (2008) *Acil Servislerde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik ve İş Doyumlarının Yaşam Kalitesine Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Rukiye Pınar).

Keskin A. (2012) Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi. <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>.

Kırel Ç. (2004) *Davranış Bilimlerine Giriş*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Kırılmaz H. (2010) (Ed) *II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bilimsel Araştırma & En İyi Uygulama Ödülleri Kitabı*. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara.

Kızmaz S., Türkmenoğlu M. (2011) İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme Yeterliklerini Algı Düzeyleri. *I. Eğitim Yönetimi Sempozyumu Bildirileri*, 28 Temmuz.

Koçel T. (2005) *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.

Korkmaz M. (2006) Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ve liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12 (46):199-226.

Kurt S. D. (2009). *Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Etkisi*. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Aytolan Yıldırım).

Kurumahmut D. (2010) *İstanbul'daki Özel Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Hemodiyaliz Hemşirelerinin Stres Düzeyleri ve Stres Düzeylerinin İş Doyumuna Etkisi*. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Leman Şenturan).

Kutu H., Sözbilir M. (2011) Öğretim Materyalleri Motivasyon Anketinin Türkçeye uyarlanması: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 5(1): 292-312.

MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi) (2009) *Biyomedikal Cihaz Teknolojileri Ameliyathane ve Yoğun Bakım*. Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara.

Motivasyon, [www2.bayar.edu.tr/kulamyo/docs/selin\\_cavusoglu/motivasyon.pdf](http://www2.bayar.edu.tr/kulamyo/docs/selin_cavusoglu/motivasyon.pdf)



Mrayyan M.T. (2005). Nurse job satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan. *J Nurse Manag*, 13: 40-50.

Nagy S. (1998) Comparison of the effects of patients' pain on nurses working in burns and neonatal intensive care units. *Journal of Advanced Nursing*, 27: 335-340.

Narin, Y. (2010) *İstanbul İlinde Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Rol Çatışması, İş Doyum ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesi*. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Halim İşsever).

Oflaslı F., Erdem M. (2004). Denizli ilinde sahada çalışan ebelerde iş doyum düzeylerinin belirlenmesi. *Hemşirelik Forumu Dergisi*, 7: 54-60.

Osterlah M., Frey B.S., Frost J. (2001) Managing motivation, organization and governance. *Journal of Management and Governance*, 23 August, 52-65.

Ökdem Ş., Abbasoğlu A., Doğan N. (2000) Hemşirelik tarihi. *Eğitim ve Gelişimi, Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Yıllığı*, 1 (1): 5-11.

Özçer S. (1998) *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*. Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara.

Özkalp E. (2004) *Örgütsel Davranış*. 2. Baskı. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Özpancar N., Aydın N., Akansel N. (2008) Hemşirelik 1. sınıf öğrencilerinin hemşirelik mesleği ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi. *C.U. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12 (3): 9 -17.

Öztürk H. (2002) *Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Sevgi Oktay).

Öztürk H., Bahçecik N., Paslı Gürdoğan, E. (2012) Hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *İ.Ü.F.N. Hem. Dergisi*, 20 (1): 17-25.

Pınar R., Arıkan, S. (1998) Hemşirelerde İş Doyum: Etkileyen Faktörler, İş Doyum İle Benlik Saygısı ve Asertivite İlişkisi. *VI Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı*, Gata Basımevi, Ankara, ss. 159-170.

Popper M. (2005) Main principles and practices in leader development. *Leadership And Organization Development Journal*, 26 (1): 62-75.

Richardson H. A., Vandenberg R. J. (2005) Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 561-589.

Sağlık Bakanlığı (2011) Yataklı Sağlık Tesislerinde Yoğun Bakım Hizmetlerinin Uygulama Usul ve Esasları Hakkında Tebliğ, Resmi Gazete: 20.7.2011-28000

Sayın Ç. (2008) *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi*. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Aytolan Yıldırım).

Sayın Ç. (2008) *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi*. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Aytolan Yıldırım).

Schermerhorn J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. (2000) *Organizationl Behaviour*. 7th Edition. John Wiley and Sons, New York.

Seçim H. (1996) *Hemşirelik Esasları*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Serinkan C., İpekçi İ. (2005) Yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10 (1): 281-294.

Solmuş T. (2004) *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkileri*. Beta Basım, İstanbul.

Soylu Y., Tabak A., Polat M. (2007) Ankara ilinde savunma sanayiinde çalışan orta kademe yöneticilerin liderlik bileşenlerini algılamaları: analitik hiyerarşi süreci (AHS) ile bir çalışma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5):179-191.

Soyluer B. (2010) *Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şeyma İpek Köstekli).

Steers M. R., Mowday T. R., Shapiro L. D. (2004) The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29 (3): 379-38.

Sullivan E., Decker P. J., Jamerson P. A. (2001) *Effective Leadership and Management in Nursing*. Prentice- Hall Inc., New Jersey.

Sungurtekin H. (2006) Yoğun bakımda analjezi. *Yoğun Bakım Derneği Dergisi*, 4 (1), 58-64.

Sütçü O. (2008) *Stratejik Liderlik*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, (Danışman: Prof. Dr. Adnan Çelik).

Şahin A. (2004) Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 523–547.

Şahin A., Temizel H., Örselli E. (2004) Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, 3. *Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir, 660- 661.

Şimşek M. Ş. (2005) *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş, 8. Baskı. Günay Ofset, Konya.

Şimşek M. Ş., Çelik, A. (2009) *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

Şirin E. F., Yetim A. A. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1): 69-84.

Tabak A. (2005) *Lider ve Takipçileri*. Asil Yayınları, Ankara.

Tabak A., Sığır Ü., Eroğlu A., Hazır K. (2009) Örgütlerde yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamalarının problem çözme becerilerine etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2): 387-397.

Tağraf H., Çalman İ. (2009) OHİO Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2): 135- 154.

Tahaoğlu F., Gedikoğlu T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58): 274-298.

Taslak S. (2008) Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31):121-144.

Taş A., Çetiner A. (2011) Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (2): 369-392.

Teke A. (2012) Yöneticilik ve Motivasyon, <http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglik hizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%20C4%20B1/Y%20C3%20B6neticilik%20ve%20Motivasyon.pdf>

Tengilimoğlu D. (2005a) Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 23-48.

Tengilimoğlu D. (2005b) Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 1-16.

Tengilimoğlu D., Yiğit, A. (2005) Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3): 374-400.

Terzi B., Kaya, N. (2011). Yoğun bakım hastasında hemşirelik bakımı. *Yoğun Bakım Dergisi*, 1: 21-25.

Terzioğlu F., Taşkın L. (2008) Kadının toplumsal cinsiyet rolünün liderlik davranışlarına ve hemşirelik mesleğine yansımaları. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12 (2): 62-67.

Tokinan Özevin B., Bilen S. (2011) Yaratıcı dans etkinliklerinin motivasyon, özgüven, özyeterlik ve dans performansı üzerindeki etkileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, (40): 363-374.

Tuna M., Türk M. S. (2006) Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16): 519-632.

Tunçay G. Y. (2005) *Hastaların Yoğun Bakım Ünitesinin Fiziksel Ortamına İlişkin Görüşleri*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Doç. Dr. Hülya Uçar).

Turgay M. (2001) Yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşirelerde stres. *Yoğun Bakım Hemşireleri Dergisi*, 5 (2): 80-82.

Tütüncü Ö., Küçükusta D. (2008) Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon. 2. *Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı*, Çeşme, İzmir, 21-24 Şubat.

Üstün A. (2009) Bilgi hizmetlerinde verimlilik ve motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 23 (3): 602-608.

Velioğlu R. (1994) *Hemşireliğin Düşünsel Temelleri*. Alaş Ofset, İstanbul.

Velioğlu S., Vatan F. (2002) Yönetici hemşirelerin liderlik davranış boyutlarının incelenmesi. 5. *Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, Eskişehir.

Velioğlu S., Vatan F. (2012). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi. <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m19.pdf>.

Wahrig- Burfeind R. (2008) *Schüler Wahrig*. Fremdwörterlexikon, Wissen Media Verlag, München.

Walumbwa F. O., Orwa B., Wang P., Lawler J. J. (2005) Transformational leadership, organizational commitment and job satisfaction: a comparative study of kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2): 235–256.

Yammarino F. J., Dionne S.D., Chun J. U., Dansereau F. (2005) Leadership and levels of analysis: a state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16: 879–919.

Yavuz E., Tokmak C. (2009) İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (2): 17 -35.

Yeşilyurt T. (2009). *Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Stresi ve İş Doyumuna Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Ülkü Baykal).

Yılmaz A., Boğa Ceylan Ç. (2011) İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2):277-294.

Yılmaz E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya, (Danışman: Yard. Doç. Dr. Vicdan Altınok, Doç. Dr. Emin Karip).

Yılmaz H., Huyugüzel Çavaş P. (2007) Fen öğrenimine yönelik motivasyon ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İlköğretim-Online*, 6 (3): 430-440.

Yılmaz H., Karahan A. (2010) Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2):145-158.

Yılmaz K. (2004) Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8). 12-23.

Yörük D., DüNDAR S. (2011) Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1): 93-106.

Yörük D., DüNDAR S., Topçu B. (2011) Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11 (1): 103 -109.

Yüzer S., Alıcı D., Yiğit R. (2008) Pediatri hemşirelerinin rolleri ve fonksiyonları ölçeğinin uygulanmasının geliştirilmesi: güvenirliği ve geçerliliği. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 11: 4

Zel U. (2001) *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

## 10. EKLER

### Ek 1 Hemşirelik Kanunu

Kanun Numarası: 6283

Kabul Tarihi: 25/ 2/ 1954

Yayımlandığı Resmi Gazete: Tarih: 2 /3/ 1954 Sayı: 8647

### HEMŞİRELİK KANUNUNDA DEĞİŞİKLİK YAPILMASINA DAİR KANUN

Kanun Numarası: 5634

Kabul Tarihi: 25/ 4/ 2007

Yayımlandığı Resmi Gazete: Tarih: 2 /5/ 2007 Sayı: 26510

### HEMŞİRELİK KANUNU

**Madde 1 – (Değişik: 25/ 4/ 2007-5634/ 1. md.)** Türkiye’de üniversitelerin hemşirelik ile ilgili lisans eğitimi veren fakülte ve yüksek okullarından mezun olan ve diplomaları Sağlık Bakanlığınca tescil edilenler ile öğrenimlerini yurt dışında hemşirelik ile ilgili, Devlet tarafından tanınan bir okulda tamamlayarak denklikleri onaylanan ve diplomaları Sağlık Bakanlığınca tescil edilenlere Hemşire unvanı verilir.

**Madde 2 – (Mülga: 25 /4 /2007-5634/ 6. md.)** Yürürlükten kaldırılmıştır.

**Madde 3 – (Değişik: 25/ 4/ 2007-5634/ 2. md.)** Türkiye’de hemşirelik mesleğini bu Kanun hükümleri dahilinde hemşire unvanı kazanmış Türk vatandaşı hemşirelerden başka kimse yapamaz.

**Madde 4 – (Değişik: 25/ 4/ 2007-5634/ 3. md.)** Hemşireler; tabip tarafından acil haller dışında yazılı olarak verilen tedavileri uygulamak, her ortamda bireyin, ailenin ve toplumun hemşirelik girişimleri ile karşılanabilecek sağlıkla ilgili ihtiyaçlarını belirlemek ve hemşirelik tanılama süreci kapsamında belirlenen ihtiyaçlar çerçevesinde hemşirelik bakımını planlamak, uygulamak, denetlemek ve değerlendirmekle görevli ve yetkili sağlık personelidir. Ayrıca aile hekimliği uygulamasına ilişkin kanun hükümleri ile bu Kanuna dayanılarak yürürlüğe konulan mevzuattaki görevleri de yaparlar.

Hemşirelerin birinci fıkrada sayılan hizmetlerde çalışma alanlarına, pozisyonlarına ve eğitim durumlarına göre görev, yetki ve sorumlulukları Sağlık Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

**Madde 5-** Hemşire okulundan mezun hemşireler mecburi hizmetlerini bitirip memuriyetten ayrılınca; mecburi hizmeti olmayan hemşire okulu mezunları istedikleri vakit sanatlarını serbestçe yapabilirler.

Serbest çalışacak hemşireler lüzumlu vesikalarını bir dilekçeye bağlayarak mahallin en büyük sağlık amirine verirler. Serbest çalışan hemşire ev adresiyle çalışmak istediği yerde bir değişiklik olduğu takdirde bir hafta içinde aynı makama haber vermeye mecburdur.

**Madde 6** — (Mülga: 25/ 4/ 2007-5634/ 6. md.) Yürürlükten kaldırılmıştır.

**Madde 7** — (Mülga: 25/ 4/ 2007-5634/ 6. md.) Yürürlükten kaldırılmıştır.

**Madde 8** — (Değişik: 25/ 4/ 2007-5634/ 4. md.) Lisans mezunu hemşireler meslekleriyle ilgili lisansüstü eğitim alarak uzmanlaştıktan ve diplomaları Sağlık Bakanlığınca tescil edildikten sonra uzman hemşire olarak çalışırlar.

Hemşireler meslekleri ile ilgili olan özellik arz eden birim ve alanlarda belirlenecek esaslar çerçevesinde yetki belgesi alırlar. Yetki belgesi alınacak eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması, koordinasyonu, belgelendirme ve tescili ile kredilendirme ve yetki belgelerinin iptali gibi hususlar, Sağlık Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

**Madde 9** – (Değişik: 25/ 4/ 2007-5634/ 5. md.) Hemşirelikle ilgili yönetim görevlerinde lisans ve lisansüstü eğitime sahip hemşirelerin rüçhan hakları vardır.

**Madde 10** — (Mülga: 25/ 4/ 2007-5634/ 6. md.) Yürürlükten kaldırılmıştır.

**Madde 11** –3 üncü madde hükümlerine riayet etmeyen, dördüncü maddede yazılı vazife ve salahiyet hudutlarını tecavüz eden ve 5 inci maddenin ikinci bendi hükmünü yerine getirmeksizin serbest çalışan hemşirelerden (50) liradan (200) liraya kadar hafif para cezası alınır.

**Madde 12** — (Mülga: 25/ 4/ 2007-5634/ 6. md.) Yürürlükten kaldırılmıştır.

**Madde 13** – 1219 sayılı kanunun 64 üncü maddesiyle 3017 sayılı kanunun 4253 sayılı kanunla değiştirilen 61 inci maddesi hükümleri kaldırılmıştır.

**Madde 14** – 4862 sayılı kanun ile bu kanunun eklerine bağlı kadro cetvellerindeki başhemşire, hemşire, ziyaretçi başhemşire, ziyaretçi hemşire ve ebe kadroları kaldırılmış ve onların yerine bu kanuna bağlı (1) sayılı cetvel eklenmiştir. Ekli (1) sayılı cetveldeki kadrolar, doğum evleri, nisaiye klinikleri ve sağlık merkezlerine tayin olunacak ebeler hakkında da tatbik olunur. Ekli (2) sayılı cetveldeki kadrolar 1954 mali yılında kullanılamaz.

**Geçici Madde 1** - (6283 sayılı Kanunun kendi numarasız geçici maddesi olup teselsül için numaralandırılmıştır.) Bu kanunun neşrinden evvel hastabakıcılık yapmakta olanlardan yedinci maddeye göre hemşire yardımcılığına talip olanlar jüri huzurunda ehliyetlerini is- pat ettikleri takdirde hemşire yardımcısı olabilirler.

**Geçici Madde 2** – (Ek: 25 /4 /2007-5634/ 7. md.) Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önce hemşirelik ve hemşireliğe eşdeğer sağlık memurluğu programlarından mezun olanlar ile halen bu programlarda kayıtlı bulunan öğrencilerin kazanılmış hakları saklıdır.

Hemşirelik eğitimine eşdeğer sağlık memurluğu programlarından mezun olanlar hemşire olarak çalışırlar.

Hemşirelik eğitimine eşdeğer sağlık memurluğu programının adı, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren hemşirelik programı olarak değiştirilir ve programlar birleştirilir.

Bir defaya mahsus olmak üzere, ebelik diplomasına sahip olduğu halde bu Kanunun yayımı tarihinde en az üç yıldan beri yataklı tedavi kurumlarında fiilen hemşirelik görevi yaptığını resmi belge ile belgelendiren ve bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren üç ay içerisinde talepte bulunanlar hemşirelik yetkisiyle görevlerine devam ederler.

Üniversitelerin hemşirelik programlarında ülke ihtiyacını karşılayacak yeterli kontenjan oluşturulmak üzere 5 yıl süre ile sağlık meslek liselerinin hemşirelik ve hemşireliğe eşdeğer sağlık memurluğu programlarına öğrenci alınmasına devam olunur ve bu programlardan mezun olanlara hemşire unvanı verilir."

**Madde 15** - Bu kanun 28 Şubat 1954 tarihinden itibaren mer'idir.

**Madde 16** - Bu kanunun hükümlerini icraya Maliye ve Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekilleri memurdur.



***Değerli meslektaşım;***

Bu çalışma, yoğun bakımda görevli hemşire yöneticilerinin liderlik davranışlarının hemşire motivasyonu üzerine etkisini belirlemek amacıyla planlanmıştır. Aşağıda yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmış kişisel bilgi formu, liderlik davranış ölçeği, Minnesota doyum ölçeği testleri yer almaktadır. Bu çalışma bilimsel amaçla kullanılacak olup elde edilen bilgiler herhangi kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır. Anket formlarına isim yazmanız gerekmemektedir. Verdiğiniz katkı için teşekkür ederim.

Prof. Dr. Aytolan YILDIRIM  
Tez Danışmanım

Seval ARABACI  
Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Hemşirelik Yüksek Lisans Öğrencisi

## Ek 2 Kişisel Bilgi Formu

### 1-Hangi Hastanede Çalışıyorsunuz?

- a)Üniversite Hastanesi      b)Eğitim ve Araştırma Hastanesi      c)Özel Hastane

### 2- Görevini? .....(Açıklayınız)

### 3-Yaşınız?

- a) 20 yaşın altı    b) 20-25      c) 26-30      d) 31-35      e) 35 yaşın üstü

### 4-Cinsiyetiniz?

- a) Kadın      b) Erkek

### 5-Medeni Durumunuz?

- a) Evli      b) Bekar

### 6-Mezun Olduğunuz Okul?

- a) Meslek Lisesi b) Ön Lisans c) Lisans d)Yüksek Lisans e)Doktora

### 7- Mezun Olunan Bölüm?

- a) Hemşirelik b)Sağlık Memuru      c)ATT      d)Toplum      Sağlık  
e)Diğer...(Açıklayınız)

### 8-Yoğun bakım ünitesinde çalışmayı isteyerek mi seçtiniz?

- a)Evet      b) Hayır

### 9-Yoğun Bakımda Çalışma Yılıınız?

- a)1 yıldan az      b) 1-5 yıl      c)6-10 yıl      d)11-15 yıl      e)15 yıldan fazla

### 10- Çalışma Şekliniz?

- a) Sürekli Gündüz      b) Sürekli Gece      c) Vardiyalı

### 11- Görev Yerinizi Değiştirmek İstiyor musunuz?

- a) Evet      b) Hayır

### Ek 3 Liderlik Davranışı Ölçeği

Bu bölümde liderlik davranışlarıyla ilgili 36 ifade yer almaktadır. Bir üst yöneticinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz.

İfadeler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Arkadaşçadır.					
2. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.					
3. Düzeni sağlar.					
4. Astlarına güvenir.					
5. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.					
6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.					
7. Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.					
8. Yeni fikirleri teşvik eder.					
9. Tutarlıdır					
10. Eleştirilere açıktır.					
11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.					
12. Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.					
13. Güven vericidir.					
14. Gelecek hakkında planlar yapar.					
15. Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.					
16. İyi çalışmalarını takdir eder.					
17. Büyümeyi teşvik eder.					
18. Amaçları belirgindir.					
19. Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.					
20. Yeni projeler üretir.					
21. Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.					
22. Astlarını savunur.					
23. Yeniliklere açıktır.					
24. İşin denetiminde titizdir.					
25. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.					
26. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.					
27. Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.					
28. Astlarına adil davranır.					
29. Gerektiğinde çabuk karar alır.					
30. Planları dikkatli yapar.					
31. Karar verirken astlarına söz hakkı verir.					
32. Esnektir ve değişime açıktır.					
33. Talimatlarını açık bir şekilde verir.					
34. Astlarına bir bireye olarak saygı gösterir.					
35. İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.					
36. Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.					



## Ek 4 Minnesota Doyum Ölçeği

(Kısa Formu)

Aşağıda işinizi ifade eden cümlelerden ne derece memnun olduğunuzu belirtiniz.

İfadeler	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2-Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4-Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5-Yöneticimin, ekibindekileri kişileri yönetme tarzı bakımından					
6-Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından					
7-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8-Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10-Kişilere ne yapacaklarımı söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12-İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13-Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14-İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17-Çalışma şartları bakımından					
18-Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19-Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					

## Ek 5 Etik Kurul Onayı

**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI  
KLİNİK ARAŞTIRMALAR  
ETİK KURULU**

Sayı: B.30.2.İST.0.30.90.00/2446 İstanbul ...../...../.....

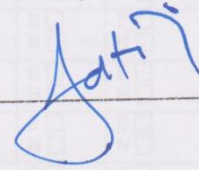
Konu: 20 Ocak 2012  
Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Müdürlüğüne

20.09.2011 tarihli, 153 sayılı yazınıza:

Enstitünüz Hemşirelik Anabilim Dalı öğretim üyesi **Prof.Dr.Aytolan YILDIRIM**'in danışmanlığında **Yüksek Lisans Öğrencisi Seval ARABACI**'nin yürütücülüğünde "**Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi**" başlıklı (Anket) **Yüksek Lisans Tezi** hakkında ilgi yazınız ve ekleri **03 Ocak 2012** tarihinde toplanan Fakültemiz Klinik Araştırmalar Etik Kurulunca müzakere edilmiş olup, etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiştir. Bilgilerinizi, durumun adı geçen anabilim dalı başkanlığına bildirilmesini rica ederim.

Eki:  
1 dosya

Prof.Dr.Fatih ALTINDAŞ  
Dekan Yardımcısı ve Klinik Araştırmalar  
Etik Kurulu Başkanı



Not: Yanıtlarımızda yazımızın gün ve sayısının belirtilmesi rica olunur.  
İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi 34303 Cerrahpaşa/İSTANBUL  
Telefon 0 (212) 414 32 52 Dahili: 22300 Faks: 0(212) 632 00 40 e-posta:etfetik@istanbul.edu.tr.

## 11. ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Seval ARABACI

Doğum Yeri ve Tarihi: Çaycuma/ 17.11.1987

Medeni Hali: Bekar

Yabancı Dil: İngilizce

E-posta Adresi: [mavilale67@gmail.com](mailto:mavilale67@gmail.com) / [mavi\\_lale67@hotmail.com](mailto:mavi_lale67@hotmail.com)

Tel: 05073526834

### Eğitim ve Akademik Durumu

Lise: Perşembe Lisesi 2001-2004

Lisans: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim İşletme Fakültesi (2006 –2010)

Lisans: Karadeniz Teknik Üniversitesi Trabzon SYO Hemşirelik 2004-2008

### İş Tecrübesi

İ. Ü.Cerrahpaşa Tıp Fak. Anesteziyoloji ve Reanimasyon YBÜ/ 2009-halen

JFK Hosbital KVC YBÜ -2008

### Mesleki Dernek/Kurum Üyeliği:

Türk Hemşireler Derneği

Cerrahpaşa Hemşireler Derneği

### Kazanılan Ödüller, Teşvikler ve Burslar

### Bildiriler / Yayınlar:

Arabacı S.,Çakır S., Turan S.(2007)''Karadeniz Teknik Üniversitesi Öğrencilerinin Organ Bağışı Hakkındaki Düşünceleri''.6.Ulusal Hemşirelik Öğrencileri Kongresi,İstanbul,Kongre kitabı