



Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (www.yonbildergi.com)
Bahar 2015, Cilt 1, Sayı 2

Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve

Leadership and Motivation Theories: A Theoretical Framework

Yasemin Küçüközkan ¹

Özet:

Bu makale çalışmasının liderlik ve motivasyon teorileri çerçevesinde iki ana amacı bulunmaktadır. Birincisi, liderlik ve liderlik teorilerine yönelik kuramsal bir araştırma yapmaktır. Öncelikle liderlik kavramı tanımlanarak, başlıca liderlik teorileri incelenmiş ve liderliğin kurumlardaki önemine değinilmiştir. Özellikle liderlikte davranışsal yaklaşımlar ele alınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, çalışmada yer alan liderlikte davranışçı yaklaşımlar tanımlanmış, yapılan literatür incelemesi ile incelenmiştir.

Makale çalışmasının ikinci amacı ise, motivasyon ve motivasyon teorilerine yönelik kuramsal bir araştırma yapmaktır. Öncelikle motivasyon kavramı tanımlanarak, başlıca motivasyon teorileri incelenmiş ve motivasyonun kurumlardaki önemine değinilmiştir. Özellikle sağlık kurumları ve hastaneler açısından bir değerlendirme yapılarak, sağlık personelinin motivasyon düzeyinin önemi ele alınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, çalışmada yer alan motivasyon kavramı ve motivasyon teorileri tanımlanmış, yapılan literatür incelemesi ile motivasyon kavramının diğer kavramlar ile olan ilişkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonunda, sağlık kurumlarında görev yapan çalışanlar ile ilgili olarak motivasyonun önemi çerçevesinde değerlendirmeler yapılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Liderlik teorileri, Davranışsal yaklaşımlar, Motivasyon, Motivasyon teorileri, Motivasyon faktörleri, Sağlık çalışanları

Abstract:

Within the framework of leadership and motivation theories, this article study has two main objectives. The first objective is to perform a theoretical research on the concept of leadership and leadership theories. Initially, the leadership concept was defined, the basic leadership theories were examined and the importance of leadership was discussed. In particular, an assessment was done for the behavioral approaches on leadership theory. As such, the leadership concept and leadership theories were described and in the light of the extant literature, the evaluations on behavioral approaches of leadership were made.

The second objective of this article study is to perform a theoretical research on the concept of motivation and motivation theories. Initially, the motivation concept was defined, the basic motivation theories were examined and the importance of motivation was discussed. In particular, an assessment was done for the health organizations and hospitals and the motivation of health care employees was evaluated. As such, the motivation concept and motivation theories were described and in the light of the extant literature, the relations of motivation with other concepts were examined. In conclusion, the evaluations about the importance of motivation among health care employees working in health organizations were made.

Key words: Leadership, Leadership theories, Behavioral approaches, Motivation, Motivation theories, Motivation factors, Health Care employees

¹ Universidad Azteca- Türkiye, yasmin_kn@hotmail.com

Giriş

Liderlik konusundaki yazında, liderlik üzerine geliştirilmiş çeşitli kuramların ve birbirinden farklı görüşlerin ortaya konulmuş olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları liderliğin doğuştan gelen bir yetenekler bileşimi olduğunu bazıları ise lider özelliklerinin sonradan da kazanılabileceğini öne süren çalışmalardır. Ayrıca geliştirilen kuramların bir kısmı liderin kişisel özellikleri üzerinde dururken bir kısmı liderin davranışına, dolayısıyla üyeleri (astları) etkileme derecesine ağırlık vermiş daha sonraları ise lider durumun gerektirdiği koşullara göre davranan kişi olarak görülmeye başlanmıştır (Efekan, 2007:15).

Bu doğrultuda, liderliğin ne olduğunu açıklamaya çalışan üç temel yaklaşımın bulunduğu öne sürülebilmektedir: (1) Özellikler yaklaşımı, (2) Davranışsal yaklaşımlar ve (3) Durumsal yaklaşımlar. Bu yaklaşımlar geleneksel liderlik yaklaşımları olarak da ele alınmakta olup bunlara ek olarak son dönemde önem kazanmış çağdaş yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu çalışmada ise, temel olarak liderlikte davranışçı yaklaşımlar üzerinde durulmakta ve sırasıyla söz konusu yaklaşımların özellikleri incelenmektedir.

Öte yandan, hastanelerde verilen hizmetler, doğası gereği pek çok hizmet grubu ile sunulmaktadır. Bu hizmet gruplarında hekim, hemşire, ebe, laborant, hastabakıcı gibi sağlık çalışanlarının yanı sıra sekreter, muhasebeci, mühendis, bilgisayar elemanı ve aşçı gibi çeşitli iş alanı ve mesleklere ait çalışanlar görmek mümkündür (Kıdak ve Aksaraylı, 2009:76). Farklı işgücü gerektiren bu grupların her birisinde hastalara, gerektiği gibi hasta bakım hizmetinin verilmesi hastanelerden beklenen en önemli hizmetler arasında yer almaktadır. Hastane ve diğer hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır. Hastanelerde fiziksel, teknolojik ve tıbbi nitelik önemli olmakla birlikte, hastanelerin başarıları çoğunlukla insan faktörünün etkinliğine dayanmaktadır.

Bütün işletmeler gibi hastanelerin başarısı çalışanlarının başarısına bağlı olarak artmaktadır. Gerçekte bir hastane için en önemli kaynak, çalışanlarıdır. Bununla birlikte hastane yönetimlerinin sorumluluklarından biri de çalışanların istek ve ihtiyaçlarını algılamak ve beklentilerini karşılamaktır (Alcan, 1997: 133). Bu nedenle hastanelerde çalışan kişilerden beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için, çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Çalışanların motivasyonunun artırılmasına yönelik çabalar, hastanelerin, başta insan kaynakları olmak üzere öz kaynaklarını daha avantajlı kullanabilmesinin ve kurumun gelişebilmesinin anahtarlarından (Hageman, 1997: 9).

Hastanelerde sunulan hizmetlerin kişisel olmasından ötürü, etkinliğin sağlanabilmesi için motivasyonun ve iş doyumunun yüksek düzeyde sağlanması gerekmektedir. Bu sebeple, bu makale çalışmasında motivasyon ve motivasyon teorilerine yönelik kuramsal bir araştırma yapılmış ve motivasyonun önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Söz konusu liderlik ve motivasyon kavramları özellikle sağlık kurumları ve hastaneler açısından değerlendirilerek, sağlık personelinin motivasyon düzeyinin önemi ele alınmaya çalışılmıştır.

Bu anlatımlar doğrultusunda, çalışmamızda öncelikle liderlik konusu ele alınacak, ardından motivasyon kavramı ve teorileri incelenecektir.

1. Liderliğin Tanımı

Lider kelimesinin kökeni İngilizce “leadership” ve fiil olarak “lead”, “yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamına gelmektedir. “Leader” ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider anlamlarında kullanılmaktadır. Tarihsel olarak insanlığın var oluşuna kadar götürülebilen kavram 19. yüzyılın ilk yarısından sonra akademik manada kullanılmaya başlanmıştır (Şişman, 2002:5). İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hissetmektedirler (Semiz, 2011:12). Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirmektedir (Kul, 2010:1). Genel olarak liderler bir organizasyonun başarı ve başarısızlığından sorumlu olarak kabul edilirler (Tekin ve Zorba, 2001:34).

2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar

Liderlerin belirgin olarak aynı özellikleri göstermediğinin anlaşılması üzerine, 1940’ların ortalarından itibaren dikkatler liderlerin davranışlarındaki niteliklere çevrilmiştir. Liderlikteki davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştirilen bir perspektiftir.

Davranış teorilerinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Zel, 2001:101). Davranış bilimcilerine göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirilmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Bir açıdan bakıldığında “davranış”ın, bireyin kişilik özelliklerinin dışı vurulması ya da yansması olduğu söylenmektedir (Gökçe, 2005:71).

Davranışsal yaklaşım, liderin özellikleri yerine grup üyelerine, yani izleyicilere (üyelere/astlara) karşı gösterdiği davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli v.b. davranışları lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Bu nedenle bu ikinci yaklaşımda grup üyelerine karşı liderin davranışlarına önem verilmektedir (Koçel, 2005:428).

Bu doğrultuda, davranışsal yaklaşımının amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve “bir lider, etkin bir lider olabilmek için ne yapmalıdır?” sorusuna cevap aramaktır. Bu yaklaşımın ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur (Koçel, 2005:589; Keçecioğlu, 2003:157).

Liderin astlarına yetki veriş şekilleri, haberleşme stilleri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirlemede izlediği yol gibi davranışları, liderin etkinliğini belirleyen faktörlerdir (Koçel, 2005:589). Bu yaklaşıma göre davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilir, yani Özellikler

Yaklaşımı'nda belirtildiği gibi "Lider olarak doğulur, bu sonradan öğrenilebilecek bir olgu değildir" görüşü desteklenmemektedir.

Davranışsal yaklaşımlarda araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır (Mirze, 2004). Konu ile ilgili yazında, insana dönük liderlik yaklaşımı liderliği, "belirli ortamlarda grup üyelerini belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışı sonucu oluşan bir süreçtir" olarak tanımlamaktadır (Güney, 2000:162).

Bu yaklaşımların başında, Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi, Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi ve Likert'in Sistem-4 Modeli gelmektedir (Koçel, 2003:590-595; Tabak, 2001:3-4; Keçecioglu, 2003,:157-169; Şimşek, 2005:5-8).

2.1. Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

Liderin davranışları üzerine odaklanan çalışmaların başında Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı gelmektedir. Bu yaklaşıma göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. X yaklaşımına göre; liderler otoriterdir, astlarına onlardan ne beklediklerini söylerler, yol gösterirler ve patronun kim olduğunun bilinmesini isterler. Y yaklaşımına göre ise, liderler katılımcı-demokratik tarzdadırlar, astlarına danışır, fikir alışverişinde bulunur ve kararlara katılmaları konusunda onları cesaretlendirirler (Robbins, 2002; Koçel, 2005).

Tablo 1. X ve Y Yaklaşımı

X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
<ul style="list-style-type: none">• Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.• Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.• Bundan ötürü insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.	<ul style="list-style-type: none">• Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.• Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.• Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.• Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.• Dolayısıyla, yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak çalışanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.

Douglas McGregor'ın yaklaşımına göre; yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biri onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Bu yaklaşımın varsayımları, yukarıdaki Tablo 1'den görüleceği üzere birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanmaktadır. (Daft, 2000; Akel ve Akarsu, 2001:5)

Tablonun içeriğinde de görüldüğü gibi Y yaklaşımının ana fikri, organizasyonun amaçları ile çalışanların kendi hedeflerini bütünleştirmeyi gerçekleştirerek kişisel gelişimi sağlamaktır.

2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları, Davranışsal Modelin diğer bir önemli adımıdır. Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerle görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ))" oluşturmuştur. (Daft, 2000). Psikoloji, sosyoloji, ekonomi alanlarından oluşturulan araştırmacı grubu, Hava Kuvvetlerindeki komutanlar, Deniz Kuvvetlerindeki sivil Yöneticiler, üretim hattındaki yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri, üniversite yöneticileri, orta öğrenimdeki öğretmen ve okul yöneticileri, çeşitli öğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde yapılan araştırmalar, liderin zamanını bireysel ve kişisel arası ilişkilerde ne biçimde kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi (neler yaptığı) konuları üzerinde yoğunlaştırılmıştır. İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. (Koçel, 2005:590-591).

Bunlara; "yapıyı harekete geçirme (initiating structure) ya da işe ağırlık verme ve "bireyi önemseme (consideration)" adı verilmiştir (Yukl, 1989:5). Bu bağlamda, kişiyi dikkate alan tarz, bir liderin izleyicilerine gösterdiği ilgi ve yoğunlukla orantılıdır. İşe ağırlık veren tarz ise, bir liderin grup tarafından konmuş hedeflere ulaşılması için kaynakları ve insan gücünü etkili bir şekilde kullanmasıyla bağlantılıdır. (Daft, 2000)

Yapıyı kurma; yetki, görev ve sorumlulukları tanımlama, örgütleme, kadrolama; iletişim kanallarını oluşturma ve grubun işle ilgili performansını değerlendirme vb. davranışları kapsamaktadır (Kültür, 2006:32).

Anlayış gösterme; Güven, karşılıklı saygı, arkadaşlık, destek ve grup üyelerinin çeşitli gereksinimlerine ilgi gösterme davranışlarını ifade etmektedir. Araştırmacılar, yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında tanımlanan davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği liderlik biçimini, liderin etkililiği ve grubun performansı açısından en uygun denge noktası olarak belirlemişlerdir (Kültür, 2006:32).

Ohio Eyalet Üniversitesi çalışması sonuçlarına göre kişiyi dikkate alan tarz ve işe ağırlık veren tarz özellikleri aşağıdaki gibidir (Koçel, 2003).

Kişiyi dikkate alan tarz;

- Dostça Davranma

- Astlara Danışma
- Astlara İtibar Etme
- Astlarla İletişim Kurma
- Destek Verme
- Astların İsteklerini Temsil Etme

İşe ağırlık veren tarz;

- Planlama
- Koordine Etme
- Yönetme
- Problem Çözme
- Astların Rollerini Belirleme
- Yetersiz İşi Eleştirme
- Astlara Baskı Uygulama

Bu bağlamda her iki tarzın özellikleri incelendiğinde Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarının temel bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Koçel, 2003; Daft, 2000).

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır.

- Liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça, çalışanların performansları artmaktadır.

2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio çalışmaları ile benzer zamana rastlayan Michigan Üniversitesindeki çalışmalarda Ohio Üniversitesi araştırmalarında olduğu gibi, lider davranışları iki bölümde incelenmiştir. Bu çalışma üniversitenin Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nün iki bilim adamı Tonnenbaum ve Schmidt tarafından yapılmıştır. Araştırma sonucunda liderin kişiye yönelik davranışlar ve işe yönelik davranışlar olarak iki davranış biçimi ele alınmıştır. Sonuçta yüksek verimli grup liderlerinin liderlik tarzlarının kişiye yönelik merkezli olduğu düşük verimli grup liderlerinin işe yönelik merkezli liderlik tarzı uyguladığı görülmüştür (Eren, 2004:294).

Bu bağlamda, 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 birtakım eleştiriler yapılmıştır (Zel, 2001:105).

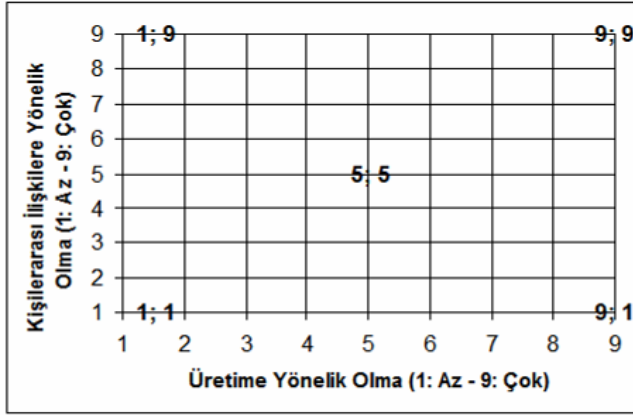
Sonuç olarak, bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olup Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmalara benzer sonuçlar elde edilmiştir (Koçel, 2005:592). Bulgulara göre, araştırmacılar etkin olmayan bir üstten, etkin bir üstün nasıl ayrılacağını belirleyen ast davranış bilgilerini toplamış ve analiz etmişlerdir. Yapılan çalışmalar sonucunda lider davranışlarının görev merkezli ve çalışan merkezli olmak üzere iki kısım içerisinde değerlendirilebileceğini önermişlerdir (Keçecioğlu, 2003:161).

Görev ve üretim merkezli liderlikte, üst birincil olarak yüksek üretim seviyesine ulaşmanın yolları üzerinde dururken, bunu sağlamak için de genellikle yüksek baskı kullanmaktadır. Liderlerin ana ilgisi görevin etkin olarak tamamlanması üzerinedir. Bunun için de bütün dikkat, çalışanların iş yöntemleri ve görevleri üzerinde toplanmıştır. Çalışan merkezli liderlikte üst karşılıklı olarak doğruluk ve saygı atmosferinin yaratılmasına kalkışılmakta ve astların hisleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışan merkezli lider davranışlarıyla ilişkili bazı liderler çalışma gruplarının birlikteliğini geliştirmeye kalkışmakta, çalışanların temel olarak işleriyle tatmin olmalarını sağlamaktadırlar. Liderlerin temel düşüncesi astlarının refahıdır, grup üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması da amaçlanmaktadır (Keçecioğlu, 2003:162). Bu bağlamda, yapılan bu araştırmaların sonucunda, kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğu belirlenmiştir.

2.4. Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarının sonuçları, Blake ve Mouton tarafından Yönetim Tarzı Matrisi haline getirilmiş, beş tip liderlik tarzı tanımlanmış ve liderlerin davranışlarını “insana yönelik olma” ve “üretime yönelik olma” olarak ikiye ayırmışlardır. Oluşturulan bu modele göre “takım tipi”, her ikisine de en üst düzeyde ilgi gösterilmiş ve en etkin liderlik tarzı olarak belirlenmiştir. Ancak bazı araştırmalar sonucunda, iş zenginleştirilmesi, verimlilik ve işe devam konularında takım tipi liderliğin yeterince etkin olmadığı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2003; Daft, 2000).

Şekil 1. Yönetim Tarzı Matrisi



Kaynak: Koçel, 2003, s.593.

Şekil 1’de, çeşitli yönetici tipleri gösterilmektedir. Örneğin; 9;1 tipi bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren, ancak kişiye önem vermeyen bir tipi ifade etmektedir. Dolayısıyla, bu tür bir yönetici, bu doğrultuda davranacaktır. 1;9 tipi bir yöneticinin önem verdiği, duyarlı olduğu konu ise astlarının hisleri ve memnuniyetleridir. 5;5 tipi ise hem üretime hem kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir yönetici tipini ifade etmektedir. Böyle bir modelin en önemli yararı, yönetici ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma olanağı sunmasıdır (Koçel, 2005:593-594).

Liderlik matrisi (ya da yönetsel matris) olarak 1991 yılında tekrar gündeme getirilen bu yaklaşım, yeni liderlik tarzlarının oluşmasına imkan sağlamıştır. Bu yeni düşünceye göre matristeki liderlik türleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir (Keçecioglu, 2003:167-168; Aytürk, 1999:24-29, Ribiere, 2001:37-39):

1;1 Tipi – Liberal Yönetim Biçimi (Verimsiz Yönetim): Bu yönetim biçiminde, göreve

ve insana ilgi asgari düzeydedir. Bu yönetim biçiminin ana politikası, iş sorunlarına ve çalışanlara karışmamaktır. Çalışana bir kez ne yapacağı söylendikten sonra, işin nasıl yapılacağı çalışanın kendisine bırakılır. Çalışan işini dilediği gibi yapmakta, yönetici müdahale etmemektedir.

1;9 tipi – İnsancıl Yönetim Biçimi (Şehir Kulübü Yönetimi): İnsana ve insan ilişkilerine ağırlık veren bu yönetim biçiminde, göreve yani üretime yönelik ilgi asgari düzeyde, çalışana yönelik ilgisi ise, azami derecededir. Bu yönetim anlayışına göre; yönetici, çalışanlar üzerinde baskı ve kontrol uygulamaz ve onlara iyi davranırsa, o zaman çalışanlar daha verimli olabilecek ve işlerinde daha mutlu olabileceklerdir.

5;5 tipi – Ortayol Yönetim Biçimi: Bu yönetim biçiminde yönetici, çalışanların gerekli oranda hizmette bulunabilmeleri için çalışanlar üzerinde normal bir baskı ve kontrol sistemi uygulamakta, onları mutsuz edecek ve morallerinin bozulmasına yol açabilecek olumsuzluklarda kaçınmakta, yönetimde görev ve insan unsurlarına eşit düzeyde önem vermektedir. Bu yönetim biçimi aslında, insancıl (1;9) ve otoriter (9;1) yönetim biçimlerinin

avantajlarından yararlanmakta ve demokratik (9;9) yönetim biçiminin küçültülmüş bir şeklini oluşturmaktadır.

9;1 tipi – Otoriter Yönetim Biçimi: Bu yönetim biçiminde, yöneticilerin asıl ilgisi üretim ve verimlilik üzerine odaklanmaktadır. Otoriter yönetici, insandan çok göreve önem vermektedir. Yöneticinin asıl beklentisi, çalışanın azami düzeyde üretim yapabilmesidir. Bu yaklaşımda yöneticiler, çalışanları Douglas McGregor'un X Yaklaşımı'na göre değerlendirmekte, çalışanların doğuştan tembel ve güvenilmez olduğuna inanmaktadırlar. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanların katı kural ve otorite ile verimli kılınabileceğini düşünmektedir.

9;9 tipi – Demokratik Yönetim Biçimi (Takım Yönetimi): Bu yönetim biçiminde, insana ve göreve verilen önem en yüksek düzeydedir. Bu yönetim biçimine göre, çalışana ve göreve yüksek ilgi gösterilmesi verimlilik artışı sağlamaktadır. Demokratik yönetim biçiminde, organizasyon içerisinde, karşılıklı güven ve işbirliği, ortak çaba ve yönetime katılma gerçekleşmektedir. Örgütsel kararlar, genellikle çalışanların görüş ve önerileriyle, çalışanların destekleriyle, katılmalı olarak alınmakta ve tüm çalışanlar tarafından benimsenerek verimli bir şekilde uygulanmaktadır. Bu yönetim şeklinde, yönetici daha çok bir rehber ve koordinatör statüsündedir. Grubun ortasında yer almakta ve grup çabasını kontrol ve koordine etmektedir.

2.5. Blake ve Mouton Liderlik Çalışmaları

Tektaş Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı Ohio Üniversitesi'nin bilim adamlarının ortaya attığı görüşe yakın bir görüş ortaya koymuşlardır (Eren, 2004:296). Bu kuram liderin örgüt içindeki yönelmesini odak olarak iki boyut üzerinde durmuştur. Birincisi liderin işgörene, ikincisi liderin üretime yönelmesini konu edinmektedir. Bu iki boyut daha önce bahsedilen Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarda belirtilen iş gören merkezli ve üretim merkezli davranış çalışmalarının benzeridir (Eren, 2004:296).

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkan vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilmektedir (Nortcraft, 1994:358).

2.6. Likert'in Sistem-4 Modeli

Likert'in Michian Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar (Luthans, 2008:306). Likert'in sistem dört modeli Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. Likert'in Sistem-4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM-1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)	SİSTEM-2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)	SİSTEM-3 (KATILIMCI)	SİSTEM-4 (DEMOKRATİK)
ASTLARA OLAN GÜVEN	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
ASTLARIN ALGILADIĞI SERBESTİ	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
USTUN ASTLARLA OLAN İLİŞKİSİ	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar	Astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: Yılmaz, 2008:20

Söz konusu araştırma ve modelin sonuçlarına göre, liderlik-performans ilişkisini etkileyen 3 temel değişken grubunun olduğu tespit edilmiştir:

- Durumsal değişkenler: gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Yalnızca yönetim kontrolünde olan değişkenler bu gruba dahil edilirler (organizasyon yapısı, politikalar, bireysel özellikler vb.).

- Ara değişkenler: örgütün atmosferini yansıtan değişkenlerdir. Performans hedefleri, tutumlar, algılamalar, motivasyon tedbirleri örnek gösterilebilir. Bunlar kişiler arası ilişkileri, iletişimi ve karar verme sürecini etkileyen değişkenlerdir.

- Sonuç değişkenleri: bu değişkenler bağımlı değişkenlerdir. Örgütün çıktısı olarak ele alınırlar. Verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç durumu bu değişkenlere örnek gösterilebilir (Zel, 2001, s.110).

Likert araştırmaları sonucunda; Sistem-3 ve Sistem-4 liderlik tarzları altında çalışanların yüksek seviyede ürettikleri, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede ürettikleri tespit edilmiştir. Likert, bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir. Örneğin, Sistem-1 yöneticisi göreve gelir ve kısa sürede iyi sonuçlar elde eder. Ancak, ara değişkenler kötüleşir. Buna karşılık iyi sonuçlar kendisine terfi getirir. Yerine gelen yönetici Sistem-4 tarzını sergiler. Sistem-1 yüzünden kötüleşen ara değişkenler iyileşme yoluna girer. Bu arada üst yönetim performans düşüklüğü nedeniyle Sistem-4 yöneticisini görevden alır ve yerine Sistem-1 tarzında yönetici

atar. Tam bu dönemde ara değişkenler etkilerini göstermeye başlar ve bu şekilde döngü devam eder. Burada görülen sarkma etkisi pek çok organizasyonda üst yönetim açısından hatalı performans değerlendirmelerine yol açmaktadır (Koçel, 2003:595-596; Zel, 2001:111).

2.7. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Amerika Birleşik Devletleri'nin Iowa Üniversitesi'nde gerçekleşen bu çalışmalar, liderliği anlamada deneysel yöntemleri ön plana almıştır. Araştırılan liderlerin liderlik davranışları kendi doğal çevreleri içinde değil, kontrollü deneysel ortamlarda incelenmiştir. Bu deneylerde lider adaylarına birden fazla karar verme ortamı yaratılmış, karar verilmesi gereken bu ortamlarda lider adaylarının astlarıyla ilişki ve davranış örüntüleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu deneyler sonunda üç tür lider davranışına ulaşılmıştır: Otoriter, demokratik ve tam serbesti tanıyan (Şimşek, 2005:5).

Otoriter liderler emredicidirler ve astlarını karara katmamaktadırlar. Astlar, işlerini lider tarafından şekillendirilmiş sınırlar içinde yapmaktadırlar. Baştan sona tüm yetki ve sorumluluk liderdedir. Öte yandan, demokratik liderler grup tartışmalarına izin verirler ve grupla karar vermeyi özendirirler. Astlarını bilgilendirir ve astların kendi düşüncelerini lider ve grupla paylaşmalarını, önerilerde bulunmalarını özendirir. Tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire) aslında etkisiz bir liderlik türüdür. Bu tür liderin yönettiği gruplarda başıbozukluğa giden bir özgürlük vardır. Astlar işlerini istedikleri tarzda yerine getirebilirler. Astlar kendi kararlarını kendileri verme konusunda tamamen özgürdürler. Gerçekte, bu tür liderler liderlik etmezler (Şimşek, 2005:5;Keçecioğlu, 2003:158).

2.8. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Robert Bale'in araştırmasıyla vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ifa edilebileceği noktası üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, belirli kişiler grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadırlar. Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir. Bunlar (Zel, 2001:108).

1. Faaliyet seviyesi
2. Görevi başarabilme yeteneği
3. Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye, lider olabilmektedir. Yani, bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır. Bununla ilişkili olarak, grup üyeleri yalnızca konuşmalarının miktarı açısından değil, söylediklerinin türü açısından da farklılaşırlar. Bale, iletişim sürecinin analizini yaparak üç genel boyutta toplam kategori belirlemiştir. Bu üç boyut; duygusal, tepkisel ve bilişsel şeklinde sıralanmaktadır (Zel, 2001:108).

Bale, gruplarda iki liderin aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal (ya da sosyal) özellikler ile ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba göstermektedir. Dişeri ise, işin başarıyla yapılması yönünde çaba sarf etmektedir. Bu noktada, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında olduğu gibi, iki eksen üzerinde ortak bulgular olduğu dikkat çekmektedir. "işe yönelik" ve

“insana yönelik” davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale’in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir. Bale’in tespitlerinden bir diğeri de şudur; bu iki değişik rol (davranış) bir grup üyesi tarafından benimsenip sergilenemez, ancak iki ayrı grup üyesi tarafından sergilenabilir. Bu iki davranış türü birbirine zıt gibi gözükmemektedir. Birisi, sosyal, duyarlı, anlaşmacı, arabulucu ve katılımcı özellikler taşıırken diğeri, yönlendirici, zamanı etkin kullanan, katı tepkiler verebilen ve üst düzey performans bekleyen türde özellikler taşır (Zel, 2001:109).

2.9. Gary Yukl’un Liderlik Yaklaşımı

Yakın zamanda ortaya atılan bu teorisinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, Ohio ve Michigan araştırmalarında iki eksenle ele alınan lider davranışlarına “karar merkeziliği” boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir (Zel, 2001:111) Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almaktadır (Tekarslan, 2000:132).

Ayrılık Modeli: Bu model, lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışanın tatmini, bireyin liderden “beklediği davranış” ile “gerçekleşen davranış” arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Astın beklentisi ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse tatmini de, o kadar yüksek olur. Örneğin, çalışanlar liderden söz hakkı bekliyor, fakat lider tarafından bu hak yerine getirilmiyorsa tatminsizlik meydana gelecektir (Zel, 2001:111).

Çoklu-Başlanma Modeli: Bu model, birey yerine grup tatmini üzerine odaklanmıştır. Grup tatmini, insana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkeziliğinin ötesinde “ara değişkenler”in etkisi ile ortaya çıkar. Ara değişkenler çalışanın güdülenmesi, görev-rol uyumluluğu ve çalışanın yetenek seviyesi olarak sıralanmaktadır (Zel, 2001:112).

2.10. Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Davranışları Yaklaşımı

Liderlerin gösterdikleri davranışların sınıflandırması ile ilgili olarak buraya kadar anlatılanlar dışında farklı sınıflandırma da geliştirilmiştir. En çok bilinenleri, otokratik lider, demokratik-katılımcı lider ve tam serbestlik tanıyan lider şeklindeki sınıflandırmadır.

2.10.1. Otokratik Liderlik Davranışı Yaklaşımı

Genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu organizasyonlarda görülmektedir. Otoriter liderler astlarını kesinlikle yönetimin dışında tutmaktadırlar. Amaçların, planların ve politikaların oluşturulmasında astların rolü yok denecek kadar azdır. Tüm karar mekanizmaları yöneticilerin sorumluluğunda olup, astlar sadece söyleneni yapmakla yükümlüdürler (Buluç, 1998:8). Otokratik liderler genellikle merkezî otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına

vermektedirler. Çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar (Doğan, 2001:28). Otoriter, sert, gaddar, haşin, acımasız, korkutan liderlerdir. Otokratik liderin organizasyona vereceği hiçbir şey yoktur. Günümüzde pek geçerliliği kalmamış bir modeldir. İnsana ve insan sorunlarına ilgisiz kalan otoriter liderleri işgörenler genellikle sevmemekte ve onları şikâyet etmektedirler (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:72).

Otokratik liderler grup üyelerini yönetim dışında tutmaktadırlar. Yönetim yetkisi tamamıyla liderde bulunmaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermemektedirler. Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanmaktadırlar. Çünkü onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünmektedirler. Bu tür liderlik, çabuk karar vermeyi gerektiren durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz çalışanların kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca, bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir (Buluç, 1998:8).

Otokratik liderlik tarzının diğer yararları arasında; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkânı sağlaması söylenebilir. Otokratik liderlik tarzının sakıncaları arasında ise; liderin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesi ve tatminsizlik yaşatması, yaratıcılığı azaltması sayılabilir. Ayrıca, otokratik liderlik tarzı, liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır (Buluç, 1998).

2.10.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı Yaklaşımı

Bu yaklaşım daha çok, demokratik ve insanın merkeze alındığı organizasyonlarda görülmektedir. Demokratik organizasyonlarda kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır (Buluç, 1998:8). Demokratik-katılımcı liderlik davranışı yaklaşımında merkezî otorite söz konusu değildir. Lider ve grup sosyal bir birim olarak hareket etmektedir (Doğan, 2001:29). Demokratik-katılımcı liderler yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi göstermektedirler. Liderler, amaçlar ve politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken hep grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışmaktadırlar. Bu tip liderler, kontrol etme taktiklerini daha az kullanmaktadırlar. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme davranışı gösterirler. Katılımcı liderler, karar verme yetkilerini dağıtmakta ve diğer çalışanlarla bölüşmektedirler. Örgütsel kararların alınmasında tek yanlı davranmamakta ve çalışanların da katılımını sağlamaktadırlar. Uygulamalar danışılarak çalışanların katılımı ile oluşturulmaktadır. Yönetici ve grup sosyal bir birim olarak hareket eder. Çalışanlar görevlerini etkileyen koşullardan büyük ölçüde haberdardır ve bu onların fikirlerini ve önerilerini destekleyen bir durumdur. Çoğunlukla bu liderler grup içindeki güçlerden yararlanarak denetim görevini yerine getirmektedirler (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:65).

Hak, hukuk ve adalet ilkesini ön planda tutan, haksızlığa karşı mücadele eden, organizasyon kararlarını katılımcı bir tarzda alan, çalışanlarda verimlilik ile insan ilişkilerine önem veren liderlerdir. Demokratik yönetimde lider bir rehberdir. Grup ortasında yer alan, grup çalışmasını koordine eden ve denetleyen takım ruhunu geliştiren kişidir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:72).

Demokratik liderlik tarzının hakim olduğu organizasyonlarda, lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Demokratik-katılımcı liderliğin yararları; grup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı kararlar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinden tatmin sağlamaları, böylece daha etkin ve verimli çalışan bir grup elde edilmesidir. (Buluç, 1998:8).

2.10.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışı Yaklaşımı

Bu liderlik davranışına sahip olan liderler, yönetim yetkisini pek kullanmamaktadırlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakmakta, amaçları ve politikaları kendilerinin yapmalarına imkân tanımaktadırlar. Tam serbesti tanıyan liderlik davranış tarzı, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni iş fikirlerini test etmekte en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise, malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu liderlik tarzı, meslekî uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, organizasyonların araştırma-geliştirme bölümlerinde sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilmektedir. Aksine eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda ise, bu tür bir liderlik tarzının başarılı olamayacağı düşünülmektedir (Buluç, 1998:8-9).

Liderlik Davranışı altında sıralanan bu yaklaşımların temel özelliği, liderliği kuramsal olarak var olduğu sayılan, fakat gerçekte belki de var olmayan iki boyuta indirgeyerek açıklama girişimidir. Bu liderlik kalıpları “ideal” kalıplar olarak adlandırılmaktadır. Ancak, çevremizdeki gerçek başarılı liderlerin liderlik davranışını açıklamaya yetmeyebilir. Diğer yandan, liderlik karmaşık bir süreçtir, içinde pek çok olgu ve etkeni barındırmaktadır. Örneğin; bu yaklaşımların hiç birinde liderin ortaya çıktığı durumların analizi, astların liderlere atfettiği sembolik özellikler, astların psikolojik ve bilişsel düzeyleri gibi çoklu etkenler göz önüne alınmamıştır (Şimşek, 2005:8). Sürekli değişimin getirisi olan insanlar ve çevre koşullarındaki farklılaşma, her zaman her yerde geçerli olan bir liderlik biçimi ve davranışının belirlenmesini engellemektedir. Bu gerekçelerden yola çıkan sosyal bilimciler, liderliğe ilişkin olarak literatürde “durumsal liderlik” olarak adlandırılan yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir.

3. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kavramının temelinde çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturulması konusu vardır. Motivasyon kavramının hareket noktası; “personelle ne verilmeli ve ne yapılmalı ki işletme için

yararlı olacak davranışlarda bulunsun?" sorusunun cevabının aranmasıdır. Motivasyon bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Birey davranışları genellikle bir nedene dayanır. Bu nedenler ise ihtiyaçlar, istekler, inançlar ve dürtüler gibi konulardan oluşur. Motivasyonu kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışları şeklinde tanımlamak da mümkündür (Koçel, 2005: 633).

Çalışanların işlerine olan tutumlarına odaklanan motivasyon, 1930'larda örgütsel davranış çalışmaları içinde yer almasından bu yana oldukça dikkat çekmiştir. Neoklasik (Davranışsal) yaklaşımın baskın olduğu 1940-1950'li yıllarda ve sonrasında ise iş tatmini çalışmaları daha da hız kazanmıştır. (Oksay, 2005)

Motivasyon kavramının Türkçe'de tam karşılığını bulmak zor olmakla birlikte, bu kavram İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türetilmiştir "Motive" teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir (Eren, 2004). Güdü, güdülenme sürecinde ihtiyaç ve dürtünün oluşturduğu ilk aşamayı içine alan bir kavramdır (Morgan, 1977). Bazı kaynaklara göre de, güdü kavramı öğrenilen ihtiyaçları tatmin için organizmayı (bireyi) faaliyete geçiren itici güç olarak ifade edilmekte ve dürtü fizyolojik ihtiyaçları tatmin için organizmayı faaliyete geçiren itici güç olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004).

Güdüleme, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Böylece, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. "Motive" temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. (Eren, 2004)

Diğer bir anlatıma göre güdülenme, ihtiyaç ile başlayıp bu ihtiyacın doyurulmasıyla sona eren bir süreçtir. İhtiyacın doyurulması için bir takım faaliyetlerin ortaya konması ve bu faaliyetlerin ihtiyacı giderecek sonuçlara ulaşması gerekmektedir. Böylece, ihtiyaç-davranış-sonuç, güdülenmenin belli başlı aşamaları olmaktadır. (Tevrüz, 1999, s.69)

Bu tanımsal ifadelerden sonra ortaya koymaya çalıştığımız bu kavramı sağlık kurumlarında ve hastanelerde insan unsuru (sağlık personeli) ve insan unsurunun motivasyon duygusu yönünden ele almak gerekli görülmektedir. Aynı zamanda, motivasyon konusunda geliştirilen teoriler, güdülenme süreci içinde vurguladıkları aşamalara göre farklılaşmakta ve çeşitlenmektedir. Motivasyon konusunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, başlıca motivasyon teorileri çalışmanın ilerleyen bölümünde açıklanacaktır.

4. Motivasyon ile ilgili Teorik Yaklaşımlar

Motivasyon kavramı ile ilişkili olarak yapılmış birçok çalışma bu konuya iki değişik açıdan yaklaşmaktadır:

- Kapsam (içerik) Teorileri
- Süreç Teorileri

Davranışı “neyin” motive ettiği üzerinde duran teorilere kapsam (içerik) teorileri; davranışın “nasıl” motive edildiği üzerinde duran teorilere de süreç teorileri denir. (Tosi ve Mero, 2003, s.72 içinde aktaran Oksay, 2005:33) Birbirini tamamlayıcı nitelikte olan bu teorilerden kapsam teorileri öncelikle iş tatmini ve daha sonra da harcanan çaba ile bağlantılıyken; süreç teorileri ise daha çok harcanan efor ve onun performans sonuçlarıyla ilgilidir. (Koçel, 2005)

4.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır. (Koçel, 2005, s.584) Bu teorilerin savunucuları, iş görenin, bazı değerlerinin ve gereksinimlerinin örgüt tarafından karşılanması durumunda tatmine ulaşacağına inanmaktadırlar.

Güdülenmenin kapsam teorilerinde iş yerinde çalışmanı hangi ihtiyaçların güdülediği belirlenmeye çalışılır. Maslow'a göre bunlar birtakım yetersizliklerden kaynaklanan ihtiyaçlardır. Kendini geliştirme ihtiyacı ise herkesde farklı biçimlerde ortaya çıkan ve neye muktedirse onu yapabilme isteğini belirten en üst düzeydeki ihtiyaçtır. Maslow'un, bunlardan bağımsız iki ihtiyaç kategorisi daha bulunmaktadır (Eren, 2004). Bunların biri bilgi edinme, anlama, anlam çıkarma ihtiyaçlarını içerir; diğeri ise güzelliği arama, çirkinliklerden kaçma şeklinde kendini gösteren estetik ihtiyaçtır.

İhtiyaç hiyerarşisi içinde, doyurulan bir ihtiyacın artık güdüleyici olmadığı, ancak bir üstteki ihtiyacın güdüleyici olabildiği belirtilmektedir. Her ne kadar bu teori yöneticilerin, çalışanların yetersizlik (deficiency) ve gelişim (growth) ihtiyaçları konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamışsa da bunların hiyerarşik bir sırada tanımlanması o kadar da büyük önem taşımamaktadır. (Tevrüz, 1999)

İş tatmini açısından değerlendirilecek olunursa, istenilen davranışın pekiştirilmesinde seçilecek olan pekiştiriciler çalışmanın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak seçilebilmektedir. Teoriye göre fizyolojik, güvenlik gibi temel ihtiyaçları doyurulmuş çalışan için özgüven ihtiyacı güdüleyici ve iş tatminini arttırıcı olmaktadır.

Diğer yandan, ihtiyaçların hiyerarşik olduğu konusu daha sonra Alderfer (1969) ve Muchinsky, (1990) tarafından geliştirilen ERG teorisinde yer almamaktadır. Alderfer'e göre ihtiyaçlar hiyerarşik sıradan çok, bir derecelendirme sistemine oturmaktadır. Örneğin, gelişim ihtiyacının doyurulması için temel ihtiyaçların doyurulması şart olmamaktadır. Diğer bir deyişle bazı kültürlere göre temel ihtiyaçların duyurulmadığı yerde sosyal ilişkilerin önemi ve doyurulması daha büyük önem taşıyabilmektedir. Bu anlamda davranış değişikliği yapmak üzere müdahalede bulunacak yöneticinin seçeceği pekiştiricinin çalışan için ne anlam taşıdığını anlaması gerekmektedir. Bu nedenle, yöneticinin bu konuda organizasyon kültürünü göz önünde bulundurması gerekebilmektedir. Bunun neden, gelişen, değişen toplumlarda artık temel ihtiyaçların bir güdüleyici olmaktan çıkması ve yerini özgüven, sorumluluk, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının almasıdır (İçinde Aktaran Koçel, 2005; Luthans, 2008; Cameron, Bank ve Pierce, 2001). Dolayısıyla örgüt davranışları için ve iş tatmini sağlamak amacıyla seçilecek pekiştiricilerin, kişinin gelişim ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelik taşıması önem kazanmaktadır.

a) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsanların birinci (temel) ve ikinci (tamamlayıcı) derecedeki ihtiyaçlarının daha iyi bilinmesi ve tatmin edilebilmesi için ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamak ve bir hiyerarşi kurmak gerekmektedir. Bunu kesin şekilde belirlemek her ne kadar kolay olmasa da, bazı psikologlar, kişilerin bazı ihtiyaçlarına diğerlerine kıyasla daha fazla öncelik verdiklerini öne sürmüşlerdir. Onlara göre birinci sırayı karşılamadan üçüncü sırayı oluşturan ihtiyaçlar ortaya çıkamazlar. Böylece, önde gelen bir ihtiyaç tatmin edilmeden sonra gelen bir ihtiyacın tatmini de gecikmiş olacaktır. (Luthans, 2008; Deci ve Ryan, 1985)

Bu konuda A. H. Maslow, güdüleme kuramında önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisinin bulunduğuna ilişkin görüşü ile ün kazanmıştır. Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilmektedir.

Söz konusu kademelendirme şu şekildedir (Eren, 2004);

- Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma, hayati devam ettirme),
- Güvenlik ihtiyaçları (hastalık, yaşlılık v.b. hallerde geleceği garantiye alma...),
- Sosyal ihtiyaç, ait olma ve sevgi ihtiyaçları (resmi ve gayri resmi iş grupları, kendi kendini anlama, şefkat...),
- Saygınlık ve Değer ihtiyaçları (unvan, prestij, başarı, saygı görme..),
- Kendini gerçekleştirme/Vücuda getirme(yaratma ve başarma) ihtiyaçları (yaratma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar...).

Maslow'un ileri sürdüğü bu ihtiyaçlar aşağıdaki Şekil'de sırasıyla gösterilmektedir.

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Mirze, 2002:143.

Görüldüğü üzere, Maslow'a göre en alttaki fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilktirler. Örneğin, bir insan bu beş ihtiyacı aynı anda hissetse, öncelikle

fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi düşünecektir. Bu tipteki ihtiyaçların giderilmesi sonucunda daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkarak kişileri etkileri altına alacaklardır. İnsanlar devamlı olarak birtakım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar ve bu ihtiyaçlar bir kere tatmin edilirlerse, davranışlar için güdü olmaktan çıkarlar. Fizyolojik ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar ivedilikle karşılanmak zorundadır.

Fizyolojik ihtiyaçlar bu hiyerarşinin en alt basamağında yer almakla birlikte karşılanması zorunlu olan en temel ihtiyaçlardır. Birey sürekli olarak bu ihtiyaçlarını karşılama amacı içindedir. Bu gereksinimler bir kere tatmin edildiğinde güdüleyici özelliklerini kaybetmektedir. Yemek yemek, su içmek, barınma ihtiyaçları bu gruba girmektedir. (Oksay, 2005)

Bu bağlamda, özetle herhangi bir tehlikeye, tehdide, yoksulluğa karşı korunma güdüsü güvenlik ihtiyacıdır. Birey fizyolojik ihtiyaçlarını giderince kendini güvenceye almak istemektedir. Hiyerarşinin en alt basamağında yer alan iki ihtiyaç da giderilince kişi sosyal bir grubun üyesi olma, sevmeye ve sevilmeye ihtiyacı ifade etmektedir. Bu ihtiyacı taleben saygı ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Bu ihtiyacın tatmini, insanda güven duygusunun artmasına, topluma faydalı bir kişi olma yolunda değişmesine yardımcı olmaktadır. Hiyerarşinin en tepesinde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise kişinin olabileceği her şeyi olabilme isteğidir. (Oksay, 2005)

Daha önceki çalışmaların aksine Maslow insanı güdüleyen ücret dışındaki etmenler üzerinde durmuştur. Maslow'un geliştirdiği bu model insanı sürekli isteyen bir varlık olarak ele almış ve böyle bir insanın ancak gereksinimlerinin tatmin edilmesiyle güdülenebileceğini ileri sürmüştür. Maslow'a göre bu gereksinimler insanın içinde belli bir sıra ile bulunmaktadır. Bu sıralamada alt basamaklarda bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan üst basamaklardaki ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk etmemektedir. (Akdemir, 2004, s.79)

b) Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'dan sonra içerik yaklaşımlarına katkıda bulunan bir diğer düşünür Clayton Alderfer'dir. Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir.

ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir (Eren, 2004).

1- Varlıma ihtiyaçları; İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.

2- İlişkisel ihtiyaçlar; İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hemde diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir.

3- Gelişme veya büyüme ihtiyaçları; insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya, ilişkindir.

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilemez. Aynı zamanda ERG model'de hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de vardır. Yani üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı tetikleyerek bireyi aşağı düzey

ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür. (Alderfer, 1972 içinde aktaran Tevrüz, 1999, s.72)

Bu durumda, ERG Modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir.

Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması

<i>Maslow</i>	<i>Alderfer</i>
Kendini Güncelleştirme İhtiyacı	
Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) ihtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma (existence) ihtiyaçları

Şekil 3'de görüldüğü üzere Alderfer'in varolma (Existence) ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Alderfer'in ilişkisel (relatedness) ihtiyacı da Maslow'da sevgi ve ait olma adı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılıktır. Yine Alderfer'in gelişme (growth) ihtiyacı, Maslow'un değer ve kendini güncelleştirme ihtiyaçlarından sayılabilir. (Eren, 2004)

Bu bağlamda, özetle, Alderfer'in teorisine göre üç temel ihtiyaç mevcuttur: varoluş (existence) ihtiyacı, aitlik (relatedness) ihtiyacı ve büyüme (growth) ihtiyacı (Mirze, 2002). Varoluş ihtiyacı yemek, su, ücret ve iyi çalışma koşulları gibi materyal ve fiziksel formlardaki tüm ihtiyaçları içerir. Aitlik ihtiyacı aileyle, yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla, arkadaşlarla veya düşmanlarla olan ilişkilidir. Büyüme ihtiyacı ise bireyi kendisi veya çevresi için üretken ya da yaratıcı olmaya iten güçtür. (Oksay, 2005)

c) Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'un motivasyon kuramında esas olan beş ihtiyaç basamağının varlığı ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği hususu önem taşımaktaydı. Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyderman üniversite öğrencülerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir. (Eren, 2004)

Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, duyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni kötümser yapıp duyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani işgören sadece bunlara sahip olmakla tatmine (doyuma) ulaşamamaktadır. İşgöreni kötümser kılan ve işinden bezdiren bu

etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyenik etmenler demesinin nedeni bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. Tıpkı mikroplu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye girerse, işyerlerinde de bu etmenlerin yokluğu işgörenin devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir. (Eren, 2004) Herzberg şirket politikası, yönetim, çalışma koşulları, ücret, kişiler arası ilişkiler, iş güvenliği, statü ve özel hayat gibi unsurları “hijyen faktörleri”, iş görenin işten doyum elde etmesini sağlayan faktörleri de “güdüleyici faktörler” başlıkları altında toplamıştır (Mirze, 2002).

Hijyen faktörleri iş görenin örgütte sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan unsurlardır. Bu faktörlerin varlığı bireyi motive etmemekte ancak yokluğu tatminsizlik yaratmaktadır. Güdüleyici faktörler ise işin içeriği ile ilgilidir. Başarı, tanınma, ilginç, eğlenceli ve savaşım isteyen görevler verme, yükselme olanağı gibi faktörleri içerir. Bu faktörlerin varlığı bazen tatmin bazen de tatminsizlik yaratır. (McKenna, 1987:75; Mirze, 2002:145). Herzberg'e göre yönetim, çalışma ortamında güdüleme araçlarını kullanma şansını yaratabilecek bir örgütlenme yoluna gitmelidir. Herzberg güdüleme araçları içinde özellikle işin zenginleştirilmesi kavramına önem vermiştir. İşin zenginleştirilmesi, çalışanın gözünde işin daha anlamlı hale getirilmesi için güdüleme kuramının sistemli bir şekilde kullanılmasıdır. Bu uygulama çalışana daha fazla söz hakla tanımakta, bu da çalışanın ruhen ve kalben işine daha fazla bağlanmasına neden olmaktadır. (Oksay, 2005)

d) Başarı-Güç Teorisi

McClelland'ın bu yaklaşımının temelinde üç ihtiyaç vardır: başarıma ihtiyacı (achievement needs), güç ihtiyacı (power needs) ve bağlılık/ilişki kurma ihtiyacı (affiliation needs). Başarıma ihtiyacı bireyin başarıya verdiği önem ve değer boyutudur. Güç ihtiyacı başkalarını etkileme, prestij oluşturma ve bunu koruma ihtiyacıdır. (Tosi ve Mero, 2003 içinde aktaran Oksay, 2005:33) Bağlılık (ilişki kurma) ihtiyacı ise başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. (Koçel, 2005, s.643)

Bu kurama göre eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse, personel seçme ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Buna göre, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bireyler buna uygun bir işe yerleştirilebilirler. Sonuç olarak da, birey, motivasyonu için gerekli ortamın sağlanması sonucu, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine yansıtabilir. McClelland'ın konuyla ilgili araştırmalarında başarı güdüsü yüksek bireylerin genellikle lider rolünü benimsedikleri ve üst düzey yöneticilik statülerine yükseldikleri vurgulanmıştır. (Fındıkcı, 2000, s.385)

Görüldüğü gibi McClelland insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamaktadır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Bağlılık ihtiyacı ise, insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak, bu, sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılıklar göstermektedir. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlar da çoğu sorunlarını

yalnız başlarına çözümlenmek ve ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurılmaktan kaçınırlar. Ancak az veya çok her insanın sosyo-ekonomik (maddi ve parasal) ve sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur. (Eren, 2004)

Güçlü olma ihtiyacı ise, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmemektedirler. Özetle, güçlü olma ihtiyacı, başkalarını idare etme, onların üstünde olma, nezaret etme arzularını içermektedir. Bu ihtiyaca sahip olan kişiler her şeyden önce otorite sistemine, kişilerde çok kurumun önemli olduğuna inanırlar ve iş disiplinine önem verirler. Ayrıca adalet ve herkesin eşit muamele görmesine de inanırlar. (McClelland, 1975 içinde aktaran Tevrüz, 1999, s.76)

4.2. Süreç Teorileri

İçerik teorilerinin güdülenmenin karmaşık sürecini açıklamada yetersiz kalmalarıyla süreç teorileri geliştirilmiştir. Süreç teorileri güdülenmenin işleyişini, bilişsel (cognitive) faaliyetlerle açıklamaya çalışmaktadır.

Süreç teorileri, motivasyon ilgili değişken türlerini (ihtiyaç, değer, beklenti ve algı) ve bunların motivasyon oluşturmak için nasıl birleştiğini açıklamaya çalışır. (Metle, 2001, s.314) Bu grupta yer alan teorilere göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. (Koçel, 2005:644) Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişinin davranışını ve motivasyonunu etkiler. Vroom'un beklenti teorisi, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı, ödül adaleti (eşitlik) kuramı oluşturur. Bu kuramlar arasında en çok bilinenler aşağıda incelenmektedir.

a) Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisi bir süreç teorisidir. Süreç teorileri davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar. Klasik kuramlara ise kapsam kuramları adı verilmektedir. Çünkü, bu kuramlar sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler. Ayrıca, süreç kuramları, kişisel farklılıkların iş tatminindeki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ama hepsinde davranış hareketine geçiren güdüleme süreci aynıdır. (Luthans, 2008; Daft, 2000; Davis ve Newstrom, 1999; Koçel, 2007) Süreç kuramlarından ilki Vroom'un beklenti kuramıdır. Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur.

Vroom'un teorisi değerlik (Valance), yararlılık (Instrumentality) ve beklenti (Expectancy) kavramları etrafında oluşturulur ve kısaca VIE diye anılır (Vroom,1964 içinde aktaran Tevrüz, 1999). Değerlik, kişinin sonuç için "değer mi, değmez mi" şeklinde biçtiği paha'dır. Bu değer pozitif olması, sonucun kişi tarafından tercih edildiğini, negatif olması tercih edilmediğini, ne pozitif ne de negatif olmaması, yani "sıfır" olması ise kişinin sonuç konusunda "nötr" olduğunu gösterir. "Yararlılık", istenilen bireysel sonucu elde etmede bir araç olarak örgütsel sonuç yarar

sağladığı zaman kullanılan bir kavramdır. Kişi, bireysel sonucu elde etmede örgütün koyduğu hedeflere ulaşmanın yararlılığına inanıyorsa, örgütün hedefi değer kazanır; örneğin, istenilen terfiyi alabilmesi için kişi yüksek bir performansla güdülenebilir. Yüksek performans örgütün hedefidir; öte yandan terfi için bir araçtır. "Beklenti", ilk bakışta yararlılık kavramına benzer gözükse de gerçekte oldukça farklıdır. Yararlılık örgütsel hedefler ile bireysel amaçlar arasındaki ilişkiyken; beklenti, örgütsel hedefler ile sarfedilen çaba arasındaki ilişkidir. Bir diğer deyişle, "sarfedilecek çaba kişiyi yararlılığı olan belli örgütsel hedeflere götürecektir midir?" sorusunu açıklayan bir kavramdır. Yararlılık ise örgütsel hedeflerin ne derece istenilen bireysel amaçlara götürdüğü ile ilgilidir. Kısaca, eğer kişi çaba gösterdiği takdirde örgütsel hedefe ulaşılacağına inanıyorsa (beklenti), örgütsel hedef ile kendi amacı arasında yararlılık ilişkisi kuruyorsa ve kendi amacının bu gayrete değer olduğuna inanıyorsa, kişinin motivasyonu yüksek olacaktır. (Lee, 2007; Luthans, 2008)

b) Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Porter ve Lawler, Vroom'un modelini daha da geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır (Mirze, 2002). Eğer kişi sarfedeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu, doyum sağlayabileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak Porter'a göre çaba, performansı doğrudan etkilemez. Yetenek, karakter, rol algısı, performans ile çaba arasındaki ara değişkenlerdir. Kişi istediği kadar gayret etsin, eğer yeteneği, nitelikleri, rol algısı uygun değilse performansı yükselmemektedir. (Tevrüz, 1999)

Lawler ve Porter, Vroom'un beklentiler kuramını bazı örgütsel koşulları ve şartları dikkate alarak geliştirmeyi ve bu yolla Vroom'un modelini daha sağlam temellere dayandırmayı amaçlamışlardır. Bu modele göre, Vroom'un beklentiler kuramında da ifade ettiği gibi iş görenin işinden doyum sağlaması için beklentilerinin gerçekleşmesi yeterli değildir. Bunun yanında ilk olarak, iş gören, örgütte ortaya koyduğu performans sonucunda elde ettiği ödülü adil olarak algılamalıdır. İş gören, kendisini aynı işi yapan diğer çalışanlarla mukayese ettiğinde, ortada bir adaletsizliğin olduğunu algılasa ortaya tatminsizlik çıkacaktır. Kişinin aldığı ödül, algıladığı ödülünden az ise işi yine tatminsiz olacaktır. Bu model aynı zamanda iş görenin örgütte üstlenmiş olduğu rol ve görevlerin açık bir şekilde tarif edilmemesi, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemiş olması durumunda başarı ve çabayı olumsuz yönde etkileyecek rol çatışmalarının varlığını da belirtmiştir. (Oksay, 2005, s.31)

c) Ödül Adaleti (Eşitlik) Kuramı

Bilişsel sürece dayalı diğer bir güdü teorisi olan hakkaniyet teorisi, Adams tarafından geliştirilmiştir. Adams (1963 içinde aktaran Luthans (2008) güdülenmeyi, hakkaniyet (equity) kavramı ile açıklamaya çalışmaktadır. Çalışanın elde ettiği sonuçlarla (veya çıktılarla), yatırımları (veya girdileri: bilgisi, tecrübesi, gayreti v.b) arasında dengesizlik varsa; veya girdi-çıkıtı oranı, kendisi gibi aynı işi gören diğerlerinin girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırıldığında eğer eşitlik yoksa, hakkaniyetsizlik doğabilmektedir. Bu, tamamiyle kişinin algılamasına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer hakkaniyetsizlik algılanıyorsa çalışan hakkaniyeti oluşturmaya gidebilmektedir. Eğer eşitsizlik kendi aleyhine ise bunu genellikle performansını (yani yatırımını) düşürerek yapmaktadır. (Tevrüz, 1999)

Adams, General Electric firmasında yaptığı araştırmalar sonucunda, ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir araç olduğuna değinmiştir. Araştırmasında bireylerin kendilerine verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir. (Eren, 2004:538).

Bu bağlamda, Adams'a göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Koçel, 2007:398). Eşitlik teorisine göre kişilerin bireysel ve örgütsel ilişkilerinde karşılılık aradığını ve bunu sürdürmeye çalıştığını söylenmektedir. İlişkide verilen ve alınan, yatırılan ve kazanılanla doğru orantılı olmalıdır. Bu, dağıtım eşitliği olarak da adlandırılmaktadır (Koçel, 2007:399).

İş görenin kıyaslama yaparken karşılaştırdığı iki etken vardır. Bunlardan ilki girdi olarak, yeteneği, özellikleri, bilgi ve tecrübesi; ikincisi ise örgütün iş görene yapmış olduğu iş sonucunda çıktı olarak verdiği ücret, statü, ikramiye, prim ve benzeri sosyal yardımlardır. İş gören, iş tatmini için bu ilci boyut arasında bir denge kurabilmelidir. (Mirze, 2002)

İşgören bu dengenin bozulduğuna, yani bir eşitsizlik olduğuna dair bir kanıya kapılırsa bu dengesizliği ortadan kaldırmak için ya ortaya koyduğu işi arttıracaktır, ya da bunda başarılı olamazsa bu sefer davranışını azaltma yoluna gidecektir, ya da diğer çalışanların ödülleri dedikodu ya da yıpratma faaliyetleriyle azaltmaya çalışacaktır. İş gören eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı anda huzura kavuşacaktır. Bu kurama göre amaç, ödül adaletinde daima bir eşitlik ve denge aramaktır. (Eren, 2004:538; Oksay, 2005:32)

5. Sağlık Kurumlarında Motivasyonun Önem ve İlişkili Kavramlar

Konu ile ilgili çalışmaların ve araştırmaların ifade etmiş olduğu gibi sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyi, örgütleri yani sağlık kurumlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Çalışanların işte tatminsizliği onların performans düzeyinin düşmesi, işe devamsızlık eğimi göstermeleri, hatalı sağlık hizmeti sunmaları ve işe giriş çıkış oranının yükselmesi gibi çok sayıda bireysel ve örgütsel sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu durum ise, örgütlerin sosyal ve ekonomik açıdan önemli sorunlar yaşamasına ve kayıplar vermesine neden olabilmektedir. (örneğin; Veloutsou ve Panigyrakis, 2004; Paille, 2011; Masroor ve Fakir 2009; Chen, Ployhart, Thomas, Anderson ve Bliese, 2011; Slattery ve Selvarajan, 2005; Lambert ve Hogan, 2009; Yılmaz, 2006; Çivilidağ, 2003; Koçel, 2007; Kıdak ve Aksaraylı, 2009).

Sağlık çalışanların motivasyon ve motivasyon eksikliğine tepkilerini farklı yollardan gösterdikleri ve bu tepkiler nedeniyle performanslarında önemli değişiklikler meydana gelebildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte iş tatminsizliğinin duygusal bir rahatsızlık olarak görüldüğü ve önemli göstergeleri arasında depresyon, yüksek iş stresi, iştah kaybı, uyum zorlukları, hissel bozukluklar olduğu ifade edilmektedir. (Lambert, Hogan ve Barton, 2001; Ali ve Baloch, 2010)

Bununla birlikte, bilindiği üzere, sağlık hizmetleri yüksek oranda emek ve teknoloji yoğun sunulan hizmetlerdir. Bu yüzden hizmet kalitesi modern teknolojinin kullanımı kadar, çalışanların motivasyon düzeylerini de ön plana çıkarmaktadır (Aslan, Özata ve Mete, 2007:2). Bu alanda yapılan çalışmalar motivasyon ve motivasyon faktörleri, iş memnuniyeti ve iş doyumları başlıkları altında ele alınmıştır. Çalışmalar sağlık hizmetlerinde motivasyon düzeyleri üzerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve etki düzeyinin saptanması konularını

İçermektedir. Ağırbaş ve arkadaşları (2005:326) hastanelerde görev yapan başhekim yardımcılarının, çalıştıkları hastanelerde mevcut olan motivasyon araçlarından beklentilerinin ne kadar karşılandığı ve mevcut motivasyon araçlarının işten tatmin olma durumları üzerindeki etki düzeyini araştırmış, faktör analizi sonucunda başhekim yardımcılarının yaptıkları işten memnun olma dereceleri üzerinde bireysel özelliklerden çok örgütsel özelliklerin daha önemli rol oynadığını belirlemiştir. Arcak ve Kasımoğlu (2006:28) hemşirelerin sağlık hizmetlerindeki rolü ve memnuniyetlerini değerlendirdikleri çalışmada hemşirelerin mesleklerini severek yaptıklarını belirtmişler ve mesleğini severek yapmanın beraberinde genel iş doyumunu getirdiğini bulmuşlardır. Sevimli ve İşcan (2005: 55), çalışanların motivasyon düzeyini etkileyen, bireysel ve iş ortamına ait faktörleri incelemiş, araştırma sonuçları yaş, hizmet süresi ve işle ilgili düşünce gibi bireysel faktörlerle, statü, örgütsel ortam ve koşullar gibi iş ve iş ortamına bağlı nedenlerin memnuniyeti büyük oranda etkilediğini ortaya koymuştur. Tatlı ve arkadaşları (2008:151) tarafından hekim memnuniyetinin değerlendirilmesi amacıyla üç hastanede yapılan çalışmada, hekimlerin memnuniyetine etki eden faktörler karşılaştırılmış ve en yüksek puan ortalamasına özel merkezde çalışan hekimlerin sahip olduğu saptanmıştır. Erdem ve arkadaşları (2008: 199) çalışmalarında sağlık hizmetlerinde çalışma koşullarının çalışan memnuniyeti üzerinde en önemli faktör olduğunu, hemşire ve ebelerde ise çalışma koşullarının yanı sıra terfi faktörünün ön plana çıktığını belirlemiştir.

Bu bilgiler ışığında, motivasyonun bireysel ve örgütsel sonuçları bulunduğu söylenebilmektedir. Motivasyon yalnızca sağlık çalışanın kendisini ve çalıştığı hastaneyi değil, ailesini, arkadaşlarını ve iş görenin onlara karşı tutumunu da etkilemektedir. Bu çerçevede, olumlu açıdan ele alındığında, motivasyonun gerek bireye gerekse örgüte sağladığı pek çok olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bunlar arasında çalışanların performans düzeyinin artması, işe ve örgüte bağlılığın artması, işe sadakat duygusunun yükselmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının artması, sosyal ilişkilerin ve iletişimin olumlu yönde değişmesi, daha kaliteli sağlık hizmetinin sunulabilmesi, hasta ve aile ile ilişkilerin güçlenmesi ve bunlar gibi daha çok sayıda olumlu tutum, davranış ve örgütsel sonuçların varlığından söz edilebilmektedir (Örneğin; Basım ve Şeşen, 2009; Organ ve Ligly, 1995; Organ ve Konovsky, 1989; Kıdak ve Aksaraylı, 2009). Diğer yandan, motivasyonun bireysel açıdan olumlu sonuçları arasında “hayattan alınan tatmin” kavramından söz edilebilmektedir. Bir çalışanın hayatının bütünü veya belirli alanlarını yönlendiren bir dizi etkili inanç, davranış ve tutumlarla ilgili olarak algıladığı kalite düzeyi olarak nitelendirilen hayat kalitesinin (quality of life) yüksek oluşu çalışanın hayat tatmininin yüksekliğine işaret etmektedir (Oksay, 2005, s.37). Motivasyonun bir diğer olumlu bireysel sonucu ise çalışmada yarattığı “başarı duygusu ve öz yeterlilik algısı”dır. Motivasyon ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, tatmin olan bir çalışanların işinde daha başarılı olduğu, kendisiyle ilgili başarı hissini arttırdığı ve daha verimli çalıştığı yönünde bulgular görülmektedir. (Örneğin; Büyükdere, 2006; Koçel, 2005; Arcak ve Kasımoğlu, 2006; Aslan vd., 2007).

6. Sonuç ve Değerlendirmeler

Bu makale çalışmasında liderlik ve motivasyon kavramları ve teorileri olmak üzere iki temel konu ele alınmıştır. Çalışmamızın önceki bölümünde de değinildiği gibi, liderlik olgusu, bir topluluğun bulunduğu her ortamda, insanları ortak hedeflere yönlendirebilme ve motive edebilme becerisine sahip olan kişilere ihtiyaç duyulması nedeniyle önemlidir. Liderlik üzerine bilimsel çalışmalar 20. Yüzyılın başlarında başlayarak günümüze dek artan bir ilgi ile devam etmiştir. Bu çalışmalar kapsamında liderlik üzerine çok sayıda teori ve yaklaşım gelişmiştir

(Semiz, 2011). Genel olarak liderler bir kurumun başarı veya başarısızlığından sorumlu olarak kabul edilirler. Örneğin sağlık kurumlarında da, müdürler, yöneticiler ve başhekimler, sağlık kurumlarının başarı ve başarısızlığında ilk olarak hedef olacak bireylerdir. Gerçek olan liderlerin sonuçlar üzerinde güce ve etkiye sahip olduklarıdır. Sağlık ve hastane yönetimi de ele alındığında ve liderliğin performans etkileri üzerine yapılan makale türü araştırmalar gözden geçirildiğinde sağlık hizmeti aktivitelerinde liderlik özelliklerinin sıkça ele alındığı görülmektedir.

Rekabet ortamı düşünüldüğünde diğer işletmeler gibi sağlık kurumlarının da kendisini rakiplerinden üstün tutacak ve piyasa koşullarında sarsılmadan ayakta tutup geleceğe taşıyabilecek misyonunun bilincinde, vizyon sahibi güçlü liderlere ihtiyacı vardır. Değişen rekabet koşullarına zamanında ve yeni yöntemlerle cevap verebilecek ve yönetim bilgilerini sürekli geliştirebilecek ve aynı zamanda bu hizmetlere liderlik edebilecek kişilerin önemi büyüktür (Uno ve Zakariasen 2010; Lazarus 2009). Sağlık hizmetlerinde liderlik, yenilikleri takip edebilme ve mevcut durumlara adapte olabilme açısından büyük önem taşımaktadır. Bu durumda sağlık çalışanlarının kaliteli sağlık hizmeti üretebilme ve verimli çalışabilmeleri için yenilikçi, bilgiye önem veren işbirlikçi, kollektif çalışan, iyi iletişim kurabilen, otoriteyi astlarına dağıtan ve onların kendisine güvenmesini sağlayabilecek liderlere ihtiyaç vardır (Scott 2010).

Bununla birlikte, yapılan literatür araştırması ve kuramsal çerçeve ışığında, motivasyona sahip olan sağlık çalışanlarının işlerine daha bağlı olduğu ve bu sebeple de daha fazla çalıştıkları ve bütün bu olumlu duygular neticesinde daha yüksek seviyede başarı hissi ve öz-yeterlilik inancına sahip oldukları öne sürülebilmektedir. Motivasyon ve başarı arasındaki ilişki karşılıklı bir ilişki olarak görüldüğünde motivasyonun başarıyı doğurduğu ve başarı duygusunun da yine motivasyon ve yüksek performans yarattığı ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda, yüksek başarı ödüllendirilmekte, verilen ödül ise çalışan tarafından yeterli ve adil bulunduğu daha yüksek motivasyona neden olmakta ve bu motivasyon yine başarıyı ve daha kaliteli sağlık hizmetini etkileyebilmektedir (Korkmaz, 2008; Kıdak ve Aksaraylı, 2009).

Sonuç olarak, işletmelerin başarısı büyük oranda, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır (Karakaya ve Ay, 2007:55). Verimliliğin sadece modern teknolojiyle sağlanmadığı, aynı zamanda insan davranışlarının da önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Bu nedenle emek ve teknoloji yoğun hizmet sunulan hastanelerde hizmetlerin kişisel olmasından dolayı, etkinliğin sağlanabilmesi için çalışan motivasyonunun yüksek düzeyde sağlanması gerekir. Yapılan bu kavramsal makale çalışmasında, motivasyon kavramının önemine değinilerek, başlıca motivasyon teorileri açıklanmış ve sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri ve motivasyon faktörleri ile ilişkili değerlendirmeler yapılmıştır. Bu makale çalışmasının içeriği, sağlık kurumları yönetimlerinin ellerinde, çalışanların motivasyonlarını artırmak için kullanabilecekleri bir çok aracın mevcut olması ve bir motivasyon faktöründe dahi iyileşme sağlandığında çalışanların diğer faktörlerden de memnuniyetlerinin arttırılabileceğini göstermesi açısından önemlidir.

Bu makale çalışmasının ise, ele aldığı konular çerçevesinde, liderliğin öneminin anlaşılması ve liderlik teorileri ile liderlikteki davranışsal yaklaşımların daha iyi anlaşılabilmesi ve gelişimlerine katkı sağlanması noktasında önemi bulunduğu düşünülmektedir. Öte yandan, çalışmadan elde edilen sonuçların, çalışanların motivasyonlarını artırmayı düşündüklerinde, hastane yöneticilerine; iyileştirme için öncelikli olan motivasyon faktörlerinin seçilmesi ve

belirlenmesi ile iyileştirmelerin belirlenen sıra ve takvim doğrultusunda planlanmasında destek olabileceği düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005), Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3, ss. 312-329.
- Akdemir, A. (2004). Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Akel, S. ve Akarsu, G. (2001), İşletme Yönetiminde Liderin Fonksiyonları ve Etkinliği, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Alcan, Z. (1997). Bayındır Tıp Merkezi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Hasta Memnuniyet Anket Sonuçları, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü, Ankara, Haberal Eğitim Vakfı, ss. 133-138.
- Ali, N. ve Baloch, Q. B. (2010), Job Satisfaction And Employees Turnover Intention (Case Study Of Pakistan Based Banking Sector), Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Cilt:2, Sayı:5, ss. 39-66.
- Arcak, A. ve Kasımoğlu, E. (2006), Diyarbakır Merkezdeki Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Hemşirelerin Sağlık Hizmetlerindeki Rolü ve İş Memnuniyetleri, Dicle Tıp Dergisi, Cilt:33, Sayı:1, ss. 23-30.
- Arıkanlı, A.; Ulubaş, B. (2004), Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Yayını, Ankara.<http://www.tarimpersonel.gov.tr/genel mudur kitabi.doc>.
- Aslan, Ş., Özata, M. ve Mete, M. (2007), Sağlık Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada İç Müşteri Memnuniyeti: Dr. Faruk Sükan Doğum ve Çocuk Hastanesi Örneği, Bildiri, V. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi.
- Aytürk, N.(1999), Yönetim Sanatı – Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Yargı Yayınları, Yargı Matbaası, 3. Baskı, Ankara.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel-Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Buluç, B. (1998), Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik (Organizational Leadership and Information Era), Yeni Türkiye Dergisi, Cilt:4, Sayı:20, ss. 1205-1213.
- Büyükdere, Ö. (2006), The Effects of Implicit Theories of Intelligence on Flow and Job Satisfaction Mediated by Goal Orientation, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

- Cameron, J., Bank K.M. ve Pierce W.D. (2001), Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation, the myth continues, *The Behavior Analyst*, Cilt:24, ss. 1-44.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N. ve Bliese, P. D. (2011), The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, Cilt:54, Sayı:1, ss. 159-181.
- Çivilidağ, A. (2003), Anadolu lisesi ve özel lise öğretmenlerinin iş tatmini, iş stresi ve algılanan sosyal destek düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bir analiz. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Daft, R.L. (2000), *Management*. 5th Edition, U.S.A.: The Dryden Press.
- Daft, R.L. (2000). *Management*, 2. Baskı, Orlando, Dryden Press.
- Davis, K. ve Newstrom, J.W. (1999). *Human Behaviour at Work*, 8.Baskı, McGraw-Hill, A.B.D..
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985), Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York. A.B.D..
- Doğan, S. (2001), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip & Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayını, Seçil Ofset, İstanbul.
- Efekan, H.(2007), Kara Harp Okulu Olimpik Spor Branşlarında Yapılan Bireysel Sporlar ile Takım Sporlarının Harbiye'lilerin Liderlik Özelliklerine Sağladığı Etkilerin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Erdem, R., Rahman, S., Avcı, L., Göktaş, B., Şenoğlu, B. Fırat, G. (2008), Investigating Job Satisfaction and Burnout Levels of the Persons Working for the Hospitals at City Center of Elazığ, Turkey, *Journal of Applied Sciences Research*, Cilt:4, Sayı.2, 188-201.
- Eren, E. (1989), *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 296,363.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Fındıkçı, İ. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Kitabevi.
- Gökçe, Z. (2005), *Spor Yönetiminin Farklı Boyutlarında Yer Alan Spor Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Araştırılması (Ege Bölgesi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Güney, S.(2000), *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:207, Ankara.
- Hageman, G. (1997), *Motivasyon El Kitabı*, Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul.

- Karakaya, A. ve Ay, F.A. (2007), Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt : 31 No:1, ss. 55-67.
- Keçecioğlu, T.(2003), Lider ve Liderlik, Okumuş Adam Yayınları, Yay.No:19, Liderlik Dizisi:12, İstanbul.
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, Ö. G. D. M. (2009), Sağlık hizmetlerinde motivasyon faktörleri. Sosyal Bilimler, Cilt:7, No:1, ss.75-84.
- Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Yay. No: 1382, 9. Baskı,İstanbul.
- Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği. 10.Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. 11th Ed., Arıkan Press, İstanbul.
- Korkmaz, S. (2008), Hastanelerde doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörler: bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Kul, M. (2010), Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumunu Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kültür, Y.Z.(2006), Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lambert, E. G. ve Hogan, N. L. (2009), The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent : A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers, The Social Science Journal, Cilt:38, ss. 233-250.
- Lee, T.B. (2007). Yeni Yöneticinin El Kitabı-2: Üstün Performans Geliştirme, Çev.Vedat G.Diker, Çanta Kitapları Dizisi: 3, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Luthans, F. (2008), Organizational Behaviour, McGraw Hill, U.S.A..
- Masroor, A.M. ve Fakir, M. J. (2009), Level of Job Satisfaction and Intent to Leave Among Malaysian Nurses, Business Intelligence Journal, Cilt:3, Sayı:1, ss.123-137.
- McKenna, E. (1987), Human Resources Management: A Concise Analysis, Essex Dorset Press.
- Metle, M. (2001), Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait, The International Journal of Human Resource Management, Cilt:12, Sayı:2, ss.311- 332.
- Mirze, K. (2002), Introduction to Business. Literatür Yayınevi, İstanbul.
- Northcraft, G. (1994), Organizational Behaviour, The Dryden Press, Orlando.

- Oksay, A. (2005), Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:74, No:1, ss. 157-164.
- Organ, D. W. ve Ligly, A. (1995). Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Social Psychology*, Cilt:135, Sayı:3, ss. 339-350.
- Paille, P. (2011), Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of Management Research*, Cilt:3, Sayı:1, ss.1-14.
- Ribiere, V.M. (2001), Assessing Knowledge Management Initiative Success as A Function of Organizational Culture, Yayınlanmamış Doktora Tezi The School of Engineering and Applied Science of The George Washington University.
- Robbins, S.P. (2002), *Organizational Behaviour*. 10th Edition, U.S.A.: Prentice Hall.
- Scott E.S. (2010), Perspectives On Healthcare Leader And Leadership Development, *Journal of Healthcare Leadership*, Cilt:2, 83-90. Luthans, F. (2008), *Organizational Behaviour*. U.S.A.: McGraw Hill Publishing.
- Scott E.S. (2010), Perspectives On Healthcare Leader And Leadership Development, *Journal of Healthcare Leadership*, Cilt:2, 83-90. Semiz, H. (2011). Ortaöğretim öğrencilerinde sporun liderlik üzerine etkisi (Hendek örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sevimli, A. ve İşcan, Ö.F. (2005), Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2005, ss.55-64.
- Slattery, J. P. ve Selvarajan, T. R. (2005), Antecedents to temporary employee's turnover intention, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Cilt:12, Sayı:1, ss.53-66.
- Şimşek, H. (2005), Örgütler, Yönetim ve Liderlik: Liderliğe Çoklu Bakış”, KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Semineri, 5-9 Eylül, <http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/hasansimsek.htm>.
- Şişman, M. (2002), *Öğretim Liderliği*, Pegem A Yayıncılık, Ankara,
- Tabak, A.(2001), Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2001-2002, 6(2), www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2001-2/1-bilder.doc (11.10.2005).
- Tatlı, H. ve Kaya, H. ve Halisdemir, N. (2008), Bingöl İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumlarının Değerlendirilmesi, İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt.15, Sayı:3, ss.151-161.

- Tekarslan, E. (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, Dönence Basımevi, İstanbul.
- Tekin, A. ve Zorba, E. (2001), Spor ve Rekreasyon Organizasyonlarında Etkili Liderlik, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, ss.28-36.
- Tevrüz, S. (1999), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- Uno H. ve Zakaiasen K. (2010), Public Health Leadership Education In North America, Journal of Healthcare Leadership, Cilt:2, ss.11-15.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012), Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, ss.25-57.
- Veloutsou , C. A. ve Panigyrakis, G. G. (2004), Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave, Journal of Marketing Management , Cilt:20, ss.105-131.
- Yılmaz, İ. (2008), Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. (2006), İstanbul ili, Anadolu yakası, Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek lisans programı, İstanbul.
- Yukl, G. (1989), Leadership In Organizations, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Zel, U.(2001), Kişilik ve Liderlik, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.