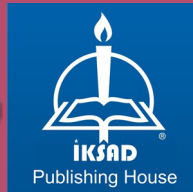


SAĞLIK KURUMLARINDA LİDERLİK, MOTİVASYON VE PERFORMANS

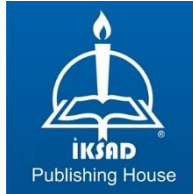
ÖĞr. Gör. Bahar ERDOĞAN
ÖĞr. Gör. Elif ÜLER



**SAĞLIK KURUMLARINDA LİDERLİK, MOTİVASYON VE
PERFORMANS**

Öğr. Gör. Bahar ERDOĞAN

Öğr. Gör. Elif ÜLER



Copyright © 2022 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or
transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical
methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses
permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2022©

ISBN: 978-625-6380-70-7

Cover Design: İbrahim KAYA

December / 2022

Ankara / Türkiye

Size = 16x24 cm

ÖNSÖZ

Değerli okuyucular, günümüzde yaşanan değişimler hizmet sektörünün önemini artırmaktadır. Her insanın bir gün faydalanmak zorunda olduğu sağlık hizmetlerinin de önemi toplumun bilinçlenmesi süreciyle artmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumların da sunulan hizmetin kalitesi ve kurumun tercih edilebilirliğinde büyük öneme sahip liderlik davranışı, çalışan motivasyonu ve performansı üzerine alan araştırması yapılarak hazırlanan bu kitabın, çalışanlara ve öğrencilere faydalı olması temennisi ile...

07.12.2022

Öğr. Gör. Bahar ERDOĞAN

Öğr. Gör. Elif ÜLER

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----------|
| GİRİŞ | 1 |
| 1.SAĞLIK KURUMLARI | 4 |
| 1.1.Sağlık Kurumlarında Liderlik | 5 |
| 1.2.Sağlık Kurumlarında Motivasyon | 6 |
| 1.3.Sağlık Kurumlarında Performans | 7 |
| 2.LİDERLİK | 8 |
| 2.1.Liderlik Kavramı | 8 |
| 2.2.Liderlik Teorileri | 11 |
| 2.2.1.Özellikler Yaklaşımı | 11 |
| 2.2.2.Davranışsal Yaklaşım | 12 |
| 2.2.3.Durumsallık Yaklaşımı | 17 |
| 2.3.Liderlik Modelleri | 20 |
| 2.3.1.Otokratik Liderlik | 20 |
| 2.3.2.Demokratik Liderlik | 21 |
| 2.3.3.Dönüşümcü Liderlik | 21 |
| 2.3.4.Vizyoner Liderlik | 22 |
| 2.3.5.Hizmetkar Liderlik | 23 |
| 2.3.6.Etkileşimci Liderlik | 24 |
| 2.3.7.Karizmatik Liderlik | 24 |
| 2.3.8.Otantik Liderlik | 25 |
| 2.3.9.Paternalistik (Babacan) Liderlik | 26 |
| 2.3.10. Serbest Bırakıcı Liderlik | 26 |
| 2.3.11. Etik Liderlik | 27 |
| 2.3.12.Toksik Liderlik | 27 |
| 2.3.13.Klinik Liderlik | 28 |
| 3.MOTİVASYON | 29 |
| 3.1.Motivasyon Süreci | 29 |
| 3.2.Motivasyonun Boyutları | 31 |
| 3.3.Motivasyonda Bulunması Gereken Faktörler | 31 |
| 3.4.Motivasyonu Etkileyen Araçlar | 32 |
| 3.4.1.Maddi Motivasyon Araçları | 33 |
| 3.4.2.Psiko-Sosyal Faktörler | 35 |
| 3.4.3.Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Araçları | 35 |
| 3.5.Kurumların Çalışanları Motive Etme Nedenleri | 35 |

| | |
|---|-----------|
| 3.6.Motivasyon Teorileri _____ | 36 |
| 3.6.1.Kapsam Teorileri _____ | 36 |
| 3.6.2.Süreç Teorileri _____ | 40 |
| 3.7.Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon _____ | 44 |
| 3.7.1.Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi _____ | 45 |
| 3.7.2.Sağlık Kurumlarında Liderliğin Motivasyona Etkisi _____ | 46 |
| 4.PERFORMANS _____ | 48 |
| 4.1.Sağlık Kurumlarında Performans _____ | 49 |
| 4.2.Sağlık Kurumlarında Performans Değerlenmenin Yararları _____ | 51 |
| 4.3.Sağlık Kurumlarında Performans Değerleme Süreci _____ | 51 |
| 4.4.Sağlık Kurumlarında Performans Değerleme Yöntemleri _____ | 52 |
| 4.5.Performans Değerlemede Yapılan Hatalar _____ | 53 |
| 4.6.Sağlık Kurumlarında Performans Değerleme _____ | 54 |
| 4.7.Sağlık Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi _____ | 55 |
| 4.8.Sağlık Kurumlarında Performans Değerlemenin Önemi ve Motivasyona Etkisi _____ | 56 |
| 4.9.Sağlık Kurumlarında Liderliğin Performansa Etkisi _____ | 56 |
| 5.ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR _____ | 58 |
| 5.1.Sağlık Kurumlarında Liderliğin Motivasyona Etkisi Üzerine Alanda Yapılan Çalışmalar _____ | 58 |
| 5.2.Sağlık Kurumlarında Liderliğin Performansa Etkisi Üzerine Alanda Yapılan Çalışmalar _____ | 60 |
| 6.SONUÇ _____ | 64 |
| KAYNAKLAR _____ | 65 |

GİRİŞ

İş ve sosyal amaçlı tüm örgütlerin temel ihtiyaçlarından biri iyi bir liderdir. Günümüzde liderler örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, çalışan niteliklerinin geliştirilmesi, çalışanların motivasyon ve performanslarının artırılabilmesi için önemlidir. Çalışanlar kurumda istihdam edilen, kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için bilgi ve yeteneklerini kullanan kişiler olduğu için kurumların temel ve en önemli girdisidir. Çalışanlar kurumsal etkililik üzerinde önemli role sahip olduğundan yöneticilerin çalışan motivasyonun sağlanması konusunda duyarlı olması gerekir. Çalışanların motivasyonu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşma önemli rol oynar. Bu nedenle çalışanın sahip olduğu motivasyon gerçekleştirilecek hizmetin kalitesini ve etkililiğini de etkileyecektir. Her kurum için önemli olan motivasyon kavramı sağlık sektörünün kendine özgü dinamikleri nedeniyle kurum için daha fazla önem teşkil eder.

Sağlık hizmetleri, kişilere ve toplumlara sağlık bakımı sunan, koruyucu ve tedavi edici etkinliklerin yer aldığı, iyileşme süreci uzun olan veya olmayan, morbidite oranı yüksek olan bireylerin rehabilitasyonunu sağlayarak toplumların sağlık düzeylerini geliştirmek için yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Gelişen teknoloji ile birlikte ihtiyaçlar hızla değişmekte, sağlık bakım talepleri artmaktadır. Bu durum sağlık sektöründe çalışan personele gereken önemin verilmesini ve motivasyonlarının sağlanmasını zorunlu hale getirmektedir. Sağlık hizmetlerinde temel amaç hastaya zarar vermeden, hastanın yararını sağlayacak hizmetin sunulmasıdır. Bu durum düşünüldüğünde sağlık personelinin motivasyonunun ve sahip olduğu performansın önemi daha da artmaktadır.

Tüm bireyler doğumundan ölümüne kadar olan yaşam süresini sağlıklı bir şekilde yaşayıp tamamlamak isteseler de hayatlarının belirli dönemlerinde fiziksel, psikolojik sorunlar veya hastalıklarla karşı karşıya kalmaktadır. Sağlık durumunda meydana gelen her değişim, organların işleyişini etkilemekte ve hasta olan kişi ile sağlık hizmeti veren sağlık personelinin (hekim, hemşire, ebe, vb) bir araya getirmektedir (Ayan, 1991). Bu nedenle nitelikli sağlık hizmetinin vazgeçilmez koşulu olan hasta güvenliğinin sağlanması için çalışan personelin motivasyon ve performansı kurum hizmet kalitesi ve tekrar tercih edilebilirliği için önemlidir. Hizmet sektörlerinin hepsinde olduğu gibi sağlık hizmetlerinde de belirlenmiş amaca ulaşmak, etkili, kaliteli hizmet sunmak insan kaynaklarının doğru yönetilmesi ile mümkün olacaktır. Kurum tarafından sahip olunan imkanlar (gelişmiş ekipman, nitelikli çalışan vb.) iyilik düzeyi, kurumun etkili ve etkin yönetilebilmesi ile ilişkilidir. Böylelikle örgütün istenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesini sağlayacaktır. Çalışanların etkili ve etkin olarak yönlendirilebilmesi ve harekete geçirilebilmesi için ise liderlik tarzı önemlidir.

Motivasyon, bireylerin çalışmalarını gerçekleştirirken, istekli, heyecanlı ve kararlı davranmalarını sağlayan göstergelerden biridir (Gökçe vd., 2010; Lundy ve Cowling, 1996). Motivasyon her meslek grubu vazgeçilmez bir önem taşır. Bununla birlikte sağlık hizmetinin yerine getirilmesini sağlayan çalışanlarda motivasyonun sağlanması daha önemlidir. Bunun nedeni ufak diye nitelenebilecek bir hatanın insan hayatına etki etmesidir. Aynı zamanda hizmeti alan hasta bireyler ile hizmeti sunan sağlık çalışanlarının yoğun iletişim içerisinde bulunduğu sağlık kurumlarında motivasyonu düşük olan sağlık çalışanının sunduğu hizmet ile hasta memnuniyetinin de sağlanması kolay olmayacaktır. Bu nedenle, hastaların kaliteli bir sağlık hizmeti almaları, hasta memnuniyetinin artırılması için sağlık çalışanlarının motivasyonunun sağlanması önemlidir (Özdevecioğlu vd., 2003). Çünkü yasaların yanı sıra etik kodlar da sağlık çalışanları üzerine büyük sorumluluklar yüklemektedir. Üstlenilen sorumluluğun gereği de birey için yararlı olanı yapmak ve zarar görmesini engelleyecek önlemleri almaktır (Abaan, 1997; Adıgüzel, 2010). Bu nedenle sağlık personelinin iş motivasyonları, işlerini isteyerek yapmaları ve iş performanslarının önemi artmaktadır. Bu bağlamda iş motivasyonunun sağlanması ile birlikte sağlık çalışanlarının iş tatminleri artacak, beraberinde iş performansında artma ile birlikte verimlilik artacaktır (Saygılı vd, 2016). Sağlık hizmetlerinde etkililik ve etkinlik verimliliğin artmasına, çalışanların hedefe etkili ve etkin bir biçimde ulaşmasına olanak sağlayacaktır. Bu nedenle sağlık kurumlarında sergilenen liderlik davranışı önemlidir. Değişik yönetsel düzeyde çalışan lider sağlık çalışanları, sağlık hizmetlerinin ulaşılabilir olmasına ve sağlık sisteminin etkili olmasına olanak sağlayarak, bireysel performansın artırılmasını da sağlayacaktır.

Performans ise, hizmet ve malın üretilen miktarı şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyin hedefi başarması ve amacını gerçekleştirmedeki etkinliği ve verimliliği bireyin performansı ile ilişkilendirilebilir (Tutar ve Altınöz, 2010).

Gün geçtikçe sağlık çalışanları değişen görev ve sorumlulukları ile sağlık hizmeti vermektedir. Bu nedenle sağlık çalışanları etik kurallar çerçevesinde sorumluluklarının farkında olarak, almış oldukları mesleki eğitim ile kazanmış oldukları donanımı birleştirir (Velioğlu ve Babadağ, 1992). Sürekli ekip işbirliğini gerektiren sağlık hizmetlerinde, sağlık çalışanları sağlığın korunmasında, hastane öncesinde ve hastanın hastanede tedavisinden evde bakımına kadar tüm süreçlerde hizmete devam etmekte ve sağlık hizmetlerinin iyileşmesi için performans göstermektedir (Çetin, 2006).

Sağlık kurumlarında değişimin ve gelişimin sürekli olması beraberinde yoğun emek gerektirdiği için, sağlık çalışanının motivasyonu ve performansı sağlık hizmetleri sunumundaki başarının göstergeleri arasındadır. Bu nedenle sağlık çalışanlarının hizmet sunumu esnasında göstermiş olduğu özen önemlidir.

Sağlık çalışanlarının sunmuş olduğu hizmeti diğer hizmet sunumlarından ayıran özellik çalışma alanının insan vücudu olmasıdır. Hasta tedavi edilme şekli ne olursa olsun, sağlık çalışanlarının hastalara karşı sorumlu olduğu bir görevi vardır. Bu nedenle sağlık çalışanının yaptığı her uygulamada dikkat seviyesinin üst düzey de olması ve çalışmalarında titiz davranması gerekmektedir (Polat, 2005). Bunun için sağlık personelinin uyguladığı bakım ve işlemlerde yeterli donanıma ve bilgi düzeyine sahip olması yüksek motivasyon ve iş performansını beraberinde getirecektir. Bu durum tıbbi uygulamalarda hata olasılığını azaltacaktır. Ayrıca sağlık hizmetlerinde çalışanların istek ve ihtiyaçları dikkate alınarak klinik sürecin devamlılığının sağlanması gereklidir. Bu nedenle klinik sürecin yönetiminde ve hasta bakımında kalite standartlarının sağlanmasında gerekli uygulamaların yapılmasına öncülük edecek liderlere de ihtiyaç duyulduğu unutulmamalıdır. Lider olan sağlık çalışanları klinik ekibin iş birliği içinde çalışmasını, hasta sağlık çalışanı arasındaki iletişimin gelişmesini sağlayacaktır. Çalışanların bireysel gelişmesine destek sunan liderlik kavramı çalışanın motivasyonu ve performansını artırmada da önemlidir.

1.SAĞLIK KURUMLARI

Sürekli gelişen teknolojiye sahip sağlık kurumları günümüz rekabet ortamında sürekli kendini yenilemektedir. İnsan emeğinin yoğun olduğu sağlık kurumlarında bireylere tanı, muayene, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri verilmektedir. Sağlık kurumlarında görev yapan personelin çalışma saatlerinin uzunluğu, hizmetin yerine getirilmesi için yeterli sayıda personelin bulunmaması, yapılacak hatanın telafisinin zor olması gibi nedenlerle çalışanların stres yükü fazladır. Sağlık hizmetlerinin sunumu farklı uzmanlık alanına sahip kişilerin birlikte çalışmasını gerektirdiği için bu stres yükü daha da artmaktadır. Sağlık kurumlarının sistem yaklaşımı içerisinde çalışması nedeniyle sağlık kurumlarında kişiler birbirine bağımlı ve iletişim halinde görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirir. Üstlenilen sorumluluk yerine getirilirken yatay ve dikey ilişki sisteminden yararlanılır. Bu nedenle hedeflere ulaşılabilme çalışanın sahip olduğu yetenek ve bilgi birikiminden etkilendiği gibi kurum içerisinde de ekip çalışmasının da sağlanması gereklidir. Sağlık kurumlarında çalışan personelin motivasyonun sağlanması ve performansın yükseltilmesi önemlidir. Motivasyonun ve performansın artırılması ise etkin bir liderlik yöntemiyle mümkün olacaktır.

Sağlık kurumlarını diğer hizmet sektörlerinden ayıran özellikler aşağıda sıralanmaktadır: (Tengilimoğlu ve vd., 2015:75) ;

• Şebeke organizasyonlar arasında yer alan sağlık kurumları hizmet temellidir.

• Sağlık kurumlarının yapısı dinamik olduğundan sağlık hizmetinin sunumunda ikame bir hizmetin kullanılması mümkün değildir.

• Matriks yapıda olan sağlık kurumları kesintisiz hizmet anlayışına sahiptir.

• Sağlık hizmetlerinde çıktılarının tanımlanması ve ölçülmesinde zorluklar yaşanmaktadır.

• Sağlık kurumlarında uygulanan işleyiş karmaşıktır ve değişkenlik gösterir.

• Sağlık hizmetlerinin sunumunda erteleme yapılamaz.

• Sağlık hizmetleri acildir.

• Sağlık kurumlarında yapılan işlemlerde hata payı bulunmaması gerekmektedir.

• Sağlık kurumlarında mesleki uzmanlaşma görülmektedir.

• Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılıktan dolayı sağlık çalışanları tarafından eşgüdümlü hizmetin sunulması gerekir.

• Sağlık kurumları ikili otorite hattına sahiptir.

Sağlık kurumları hastalar için geliştirmeye, korumaya ve tedavi etmeye yönelik sağlık hizmeti sunumu yapmaktadır. Bunun yanı sıra bu hizmetlerin sürdürülmesi, eğitim ve araştırma faaliyetlerini de yerine getirmektedir. Sağlık hizmetleri hastalıkların önlenmesi, sağlığın sürdürülmesine yönelik olarak bireylerin teşhis, tedavi ve bakım hizmetini alması olarak ifade edilir

(Tengilimoğlu vd., 2015: 72). Dolayısıyla, sağlık hizmetlerinde görev alan personelin memnuniyet düzeyini artırmak önemlidir. Personelin memnuniyet düzeyinin artırılması için hasta/hasta yakınlarının memnuniyet düzeyinin artırılmasının sağlanması gerekir.

Günümüz koşullarında sağlık kurumları çevreyi etkilemekle beraber çevreden de etkilenmektedir. Bu durum sağlık kurumlarının başarısını da insan kaynağını önemli kılmaktadır. Sağlık sektörü kendine özgü dinamikleri nedeniyle değişim ve gelişimlerden etkilenir. Bu gelişmeler ve değişimler sonucunda ise sağlık sektöründeki çalışma koşulları gün geçtikçe ağırlaştırmaktadır. Yapılan çalışmalar da var olan bulguları destekler niteliktedir. İş yoğunluğunun fazla olması, çalışma koşullarının iyileştirilememesi öncelikle çalışan motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilemektedir. Motivasyonun azalması ile düşen performans beraberinde sağlık çalışanların da tükenmişlik düzeyinin artmasına neden olur iken çalışanların işten ayrılma niyeti göstermesine de neden olur (Derin ve Demirel, 2012: 524; Günüşen ve Üstün, 2010: 43; Özler ve Atalay, 2011:28).

Sağlık kurumlarında motivasyonun sağlanması ve sürdürülmesi insan temelli problemlerin en aza indirilmesine neden olur iken motivasyonu ve performansı yüksek çalışanlar sayesinde kurumun hizmet kalitesi ve başarısı da artacaktır.

Sağlık hizmetinin bireylere sunulması ve önceliğinin insan sağlığını sürdürmek olduğu düşünüldüğünde tanı ve tedavi işlemlerinde multidisipliner bir yaklaşım sergilenmektedir. Bu nedenle sağlık sektöründe iletişimin sağlanması ve sürdürülmesi sağlık kurumlarında motivasyonun sağlanmasında vazgeçilmez bir unsurdur. Sağlık kurumlarında iletişim problemlerinin yaşanmaması sağlık personelinin memnuniyetini sağlarken, öneri, görüş, istek ve taleplerinin çözüme kavuşturulması örgüt içerisinde yaşanabilecek problemlerin önlenmesini sağlayacaktır. Bu nedenle sağlık kurumlarında etkin liderlik anlayışı ile çalışanın motivasyonun sağlanması performansın artırılması açısından da önemlidir.

1.1.Sağlık Kurumlarında Liderlik

Sürekli değişimin olduğu sağlık sektöründe belirlenmiş amaçlara ulaşmak liderliği gerekli kılmaktadır. Sağlık kurumlarında çalışanların hasta veya sağlıklı kişilere hizmet sunması, sağlık bakım hizmetlerinin nitelikli bir şekilde yönetilebilmesi ve başarılı olabilmesi için liderlik davranışı önemlidir.

Sağlık kurumlarının başarılı olabilmesi için personelin kendisine olan güveni, kurumdaki rolü ve kendini geliştirme isteği yakından ilişkilidir. Sağlık personelinin kuruma bağlılığı ve sahip olduğu özgüven, sağlık kurumunun imajının belirlenmesinde önemlidir. İstenilen olumlu imajın sağlanması da ise liderler önemli bir role sahiptir. Sağlık kurumlarında iletişimin geliştirilmesi, empatik yaklaşım konusunda çalışanların eğitim alması, kurum içerisinde meydana gelebilecek olumsuzlukların önüne geçilmesi, çalışanların yönetime

taleplerini ve şikayetlerini bildirilmesi, örgüt içerisinde geri bildirim sistemlerinin düzenli olarak çalışması ve sorunlara çözüm bulunması, çalışanların görüşlerinin dikkate alınması, çalışan motivasyonun sağlanması, çalışan performansının artırılmasında etkin bir liderlik yaklaşımının sergilenmesi önemlidir. Etkin liderlik davranışının sergilendiği kurumlarda çalışanların tatmin olma duygusu artacağından kurumda sunulan hizmetin kalitesi de artacaktır.

Etkin liderlik uygulamaları ile bireylerin kurumlara olan aidiyet duygusu gelişeceğinden, kurumu daha da ileriye taşımak için çalışanların sorumluluk alma istekleri de olumlu yönde gelişecektir. Ayrıca liderlerin çalışanların görüşlerini önemseyerek, çalışanların karar alma sürecin de yer alması motivasyonu artıracaktır. Çalışanları güçlendirmek için çalışmalar yapan liderler, çalışanlara çeşitli yetki ve sorumluluklar vererek örgütün faaliyet alanlarında aktif rol almalarını sağlamalıdır. Örgütsel faaliyetlerin sergilenmesinde aktif olarak yer alan kişiler sorunların bildirilmesinde, çözüm ve denetim sağlanmasında bilgi ve deneyimlerini kullanacağından hizmetin kalitesi, etkililiği ve verimliliği artacaktır.

1.2.Sağlık Kurumlarında Motivasyon

Sağlık kurumlarının gelişmesi ve toplumun sağlık konusunda bilinçlenmesi ile sağlık bakım hizmetlerine ve koruyucu sağlık hizmetlerine olan talep artış göstermektedir. Bu talebin karşılanması için özel ve kamu kurumlarında insan odaklı bir anlayış sergilenmekte bu durum da kaliteli bakım hizmetine olan talebi artırmaktadır.

Sağlık kurumlarında iş yoğunluğundaki fazlalık, ekipman ve personel eksikliği, uzun çalışma saatlerinin olması, hastaların ve hasta yakınlarının hastanede uyması gereken kuralları bilmemesi gibi nedenler sağlık çalışanlarının motivasyonun düşmesine neden olur. Bununla birlikte sağlık hizmetinin sunumunda da etkinliğin azalmasına neden olur.

Teknolojinin ilerlemesi ve küreselleşme ile birlikte sağlık kurumlarında yönetsel olarak farklı yaklaşımların benimsenmesi, özellikle çalışan personelin motivasyonun önemli olduğunun anlaşılmasına ve motivasyonu artıran yaklaşımların uygulanmasına neden olmuştur. Motivasyon, performansı etkileyen önemli etkenlerdendir. Bu nedenle motivasyon temeli insan sağlığı olan sağlık hizmetlerinin verildiği sağlık kurumlarında vazgeçilmez bir unsurdur. Sağlık çalışanlarının motivasyonlarının üst düzey de olması, hem çalışanın kendi sağlığını sürdürmesi hem de hasta/hasta yakınlarının sağlık durumlarının geliştirilmesi açısından önemlidir.

Motivasyonu, kişileri kurumun belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda yönlendirmek ve amaçlı davranışlar sergileme süreci olarak düşünmek mümkündür. Sağlık çalışanlarının yaptıkları işten memnuniyet düzeyleri etkin sağlık hizmeti sunumunu beraberinde getirecektir. Bu nedenle sağlık hizmetinin sunumunda

kurumların hizmetin kalitesini ve verimliliğini artırabilmesinin en ekonomik yolunun çalışanın motivasyon düzeyini artırmak olduğu söylenebilir.

İhtiyaçları giderilmiş ve çalışma koşulları iyileştirilmiş bir çalışanın doğru yönetsel destek ve liderlik yaklaşımı ile motivasyon düzeyi artacaktır. Sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen etmenler arasında ise iş değişimi, ücret, çalışma koşulları ve dengeli bir sosyal hayat önemli unsurlar arasındadır. Bu unsurlar sağlık çalışanlarının motivasyonunun sağlanması için göz önünde bulundurulmalı ve doğru yönetsel yaklaşım sergilenerek çalışanların işe bağlılıkları, örgüte bağlılıkları ve iş tatmini artırılmalıdır. Ayrıca motivasyon sürecinin etkin liderlik yaklaşımları ile sürdürülmesi, bireylerin içsel motivasyonlarının sağlanması da önemlidir.

1.3.Sağlık Kurumlarında Performans

Performans, bireylerin amacını gerçekleştirmek için vermiş olduğu çabanın başarı derecesini ifade etmektedir.

Genellikle kurumlar tarafından bireylerin sahip olduğu iş alanında ilerlemesi için emek vermeleri ve gerektiği zaman ise fedakarlık yapmaları beklenmektedir. İçsel motivasyon ile bireysel olarak çaba gösterme sağlanırken, bireylerin performansının yükseltilebilmesi için psikolojik olarak motive edilmeleri gereklidir. Bu nedenle çalışanların örgütsel ve yönetsel açıdan motive olmaları önemlidir. Örgütsel ve yönetsel motivasyonu sağlamada liderlerin yönetim tarzı, örgüt kültürü, çalışanların kurum ile olan uyumu öne çıkmaktadır. Etkin liderlik anlayışı ile motive edilen bireyler, örgütün gelişmesi ve kurumsal imajın sağlanması için önemlidir. Bu nedenle çalışanların bireysel özellikleri, ihtiyaçları dikkate alınarak kişisel gelişimlerine ve sorunlarına çözüm bulunmalı ve destek olunmalıdır. Ayrıca liderler tarafından motive edilen çalışanın performansı artacağından sunulan hizmet kalitesi ve verimliliği de artacaktır.

Sağlık kurumlarında etkili ve başarılı sağlık hizmeti sunabilmek, sağlık çalışanın sergilediği performans ile ilişkilidir. Sağlık çalışanın performansı yükseldikçe, bireylere sunulan sağlık hizmetinin kalitesi de artacaktır. Yoğun rekabet ortamına uyum sağlayabilmek, sağlık hizmetinin kalitesi ve verimliliğini artırabilmek için yapılabilecek en iyi yatırım sağlık çalışanlarının motivasyonu artırmaktır. Bu durumun performansı etkileyeceğini bilen liderler, sağlık çalışanlarının sahip olduğu donanımı sürekli arttırmaya yönelik çalışmalar planlayarak yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışmalıdır. Bu yönetim tarzını uygulayan liderlerin, kurum içinde ve kurum dışındaki etkin iletişimi sağlayacağı beklendiğinden kurumsal başarının da artacağı düşünülmektedir.

2.LİDERLİK

Karanlık çağlardan beri insan bir topluluk içinde yaşamaya ihtiyaç duymuştur. Bu ihtiyaç kimi zaman fizyolojik olarak korunmak amacıyla ortaya çıkmış kimi zaman ise insanın iletişim ihtiyacından kaynaklanmıştır. İnsanın grup halinde yaşaya bilmesi için ortaya çıkan problemleri aşması, grubun içerisinde yer alabilmek için önceden belirlenmiş olan görevleri yerine getirmesi ve grubun bir arada kalabilmesi için belirlenen bir amaç etrafında toplanarak koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Bu gereklilikler gruplar da bir öncünün olmasını zorunlu kılmıştır. Bu durum günümüzde lider olarak ifade ettiğimiz kavramın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Liderlik içerisinde yer alınan grubu veya topluluğu yönetme, yönlendirme, grup veya topluluğun amaçlarını belirleme ve koordine etme vb. davranışları içeren bir eylemdir. Lider, formal veya informal gruplar da takipçilerini resmi veya gayri resmi gücüyle peşinden sürükleyebilen kişidir. İnsanlar peşinden gidebileceği ve güvenebileceği birine nasıl ihtiyaç duyuyorsa örgütler de çalışanları bir amaç etrafında toplayabilecek, yönetebilecek, koordine edebilecek, karşılaşılan problemleri çözebilecek ve grubun motivasyonunu sağlayarak sonuca ulaştırabilecek kişilere ihtiyaç duyar. Bu nedenle literatür de örgütsel davranış alanında en yoğun çalışılan konulardan birinin liderlik kavramı olduğu söylenebilir.

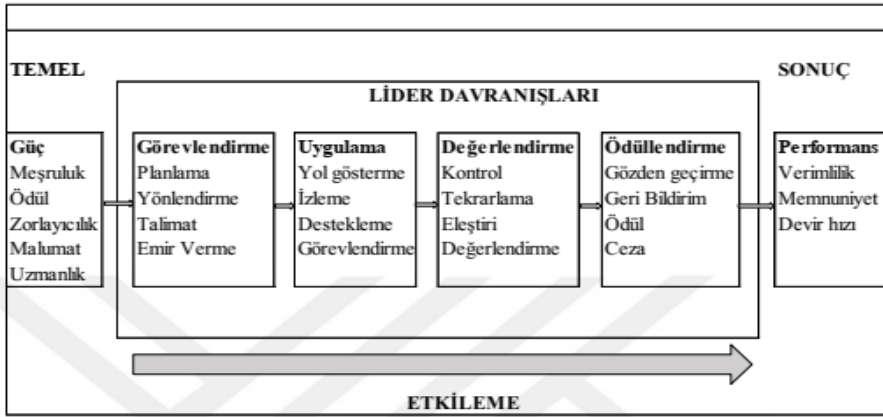
2.1.Liderlik Kavramı

İnsanın grup halinde yaşamasıyla ortaya çıkan liderlik kavramının tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Liderlik kavramı literatüre ilk olarak “yol”, “yön” anlamına gelen İngilizce “lead” kelimesi ile 14.yy.da girmiş (Ayan, 2013: 7), 18.yy da ise İngilizce “leadership” kelimesi ile ifade edilerek Türkçe’de de “liderlik” olarak kullanılmaya başlanmıştır (Akdoğan, 2002:). Liderlik kavramı karanlık çağlardan beri insanların dikkatini çekmiş olsa da sanayi devriminden sonra liderliğe dair yapılan çalışmalar artmış (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3) bilimsel olarak ise kavram son yüzyılda ele alınmaya başlamıştır (Erkutlu, 2014: 1). Liderlik kavramının yoğun olarak gündeme gelmesi sonucunda liderlikle ilgili teoriler oluşturulmuş, liderliğe dair tanımlar farklılaşmıştır. Bunun nedeni ise her araştırmacının yapmış olduğu liderlik tanımında var olan sosyal şartların değişikliği ve araştırmacıların kendileri ile ilgili olan tarafa dair vurgular yaparak tanımlama yapmalarıdır. Bununla beraber yapılan tanımların ortak noktaları ise liderin başkaları üzerinde bilinçli olarak bir etki oluşturduğu, içerisinde yer alınan grup veya örgüte yön verdiği, eylemlerini şekillendirdiği ve bir amaç etrafında çevresindekileri toplayarak süreci kolaylaştırdığı şeklinde olmuştur (Yukl, 2018).

Liderliğe dair yapılan araştırmalar genel olarak nasıl etkili lider olunur sorusunun cevabını bulmaya yönelmiştir (Shaw vd. 2011). Yapılan bu tanımların dönemin gerekliliklerine uygun olarak ifade edildiği

düşünüldüğünde günümüzün değişen koşulları içerisinde nasıl etkili ve iyi lider olunur sorusunun cevabı halen bilim insanları tarafından aranmaktadır.

Liderliği, Akdemir “Kişinin, diğer kişileri bir işi yapması için tutkulu, motivasyonu yüksek ve etkili bir şekilde etkileme sanatıdır” (2018: 35), Koçel “Mevcut şartlar dahilinde, kişisel veya grubun amaçlarının yerine getirilmesi için, bir kişinin diğer kişilerin yaptıklarını etkilemesi ve yönlendirmesi” (2018: 586), Bryman “Liderlik, liderin grubundaki üyeleri belirlemiş olduğu hedefe doğru yönlendirdiği sosyal nüfuz süreci” (Durmuş, 2014: 4), Hargett vd. (2017) ise “Kişinin yararı için başkalarını etik olarak etkileme becerisi” şeklinde tanımlamaktadır. Lider bir organizasyonda çalışanların rollerini dağıtan bu roller arasında denge kuran ve yeni roller oluşturan, organizasyondaki karşılıklı bağımlılık ilişkisinde olumlu ve olumsuz sonuçları dengeleyen kişidir (Baltaş, 2019: 113). Liderlik gerek formal gerekse informal örgütlerde başkalarını etkileyerek onların motivasyonunu sağlayıp, örgütün amaçları için yönlendirmek olarak karşımıza çıkmaktadır. Northouse (2014) göre liderlik kişiye özgü bir özellik değildir. Takipçiler ve lider arasında ki karşılıklı etkileşime bağlı olarak gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreç Yıldız tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (2021: 64);



Şekil 1 – Liderliğe Dair Süreç

Liderliğe dair tanımlar farklılık gösterse de genel olarak değerlendirildiğinde ilk dönemlerde yapılan tanımlarda lider, yetki ve otoritesini kullanan, yetkisini paylaşan ve astlarına sorumluluk veren yöneticiler olarak ifade edilmiştir. Günümüzde ise yapılan liderlik tanımlarında örgütü tasarlama, dönüşümünü sağlama, çalışanların motivasyonunu sağlama, duygusal ve analitik düşünce arasında dengeyi sağlayabilme ve empati kurabilme gibi becerilere sahip olup, izleyicilerini bu çerçevede etkileyen

kişiler olarak tanımlanmakta ve liderlerin temel görevleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Akdemir, 2018:76-77):

- Vizyonu bir bütünsel olarak formüle etmek
- Çekirdek değerleri özümsemek ve yerleştirmek
- Organizasyonu yapılandırmak,
- İnsan kaynağının seçimi, işe alımı ve eğitimi
- İletişim,
- Takım kurma
- Değişimi geliştirme
- Kaynak yaratmak
- Krizi yönetmek

Liderlerin davranışları yönetim yaklaşımlarının etkisiyle de değişiklik göstermektedir. Klasik yönetim yaklaşımına göre liderler otoriter, merkeziyetçi ve güç mesafesinin yüksek olduğu şekilde izleyicilerine davranmaktadır. Neo-klasik yönetim yaklaşımına göre liderler, astlarına otoriter davranmakla beraber onların görüşlerini de almakta ve astlarına yardım eden bir davranış sergilemektedir. Modern yönetim teorisine yönelik lider, katılımcı bir davranış benimseyerek, astlarının fikirlerini önemsemekte fakat kararları kendileri almaktadır. Astlar tarafından alınan kararlar önem arz etmeyen konuları içermektedir. Post modern yönetim anlayışı içerisinde liderler, demokratik bir yönetim tarzı benimsemekte, astlarına güvenmekte ve astlarıyla birlikte karar almayı tercih etmektedir (Yıldız, 2021: 55-62). Yönetim yaklaşımlarında yaşanan değişiklikler liderlik tarzlarında ve liderlik tanımlarında da kendini göstermiştir.

Doğru liderler, sınırlı kaynakların dağıtılması, sunumu ve sürdürülmesinde görev alan bütün paydaşların yönetilmesini doğru stratejilerle sağlayarak kurumların başarısını artırmaktadır. Liderlik üzerine yapılan araştırmalar liderlerin başarılı olabilmesi için iç uyumunun ve hırsının yüksek olmasıyla beraber uzlaşmacı, tedbirli, yenilikçi ve öğrenmeye açık olması gerekliliğini, kötü liderlerin ise gruplarda umutsuzluk oluşturduğu ve grup üyelerini yabancılaşmaya sevk ettiğini göstermektedir (Baltaş, 2019: 123). Bu nedenle lider, kritik düşünerek karar verme sürecinde kuramsal bilgiyi yol gösterici olarak kullandığında, çalışanların mesleki gücünü de istenilen yönde etkileyebilir. Liderlerin özellikleri ve benimsedikleri liderlik modelleri örgütlerde, sorunlara çözüm getirici yaklaşımlar sağlayarak kurumların performanslarını artırır.

Liderlik konusu ve kavramı bilimsel olarak araştırılmaya başladığından beri örgütsel davranış alanında en yoğun çalışılan konular arasında yer almıştır. Bu çalışmalar sonucu liderlik kavramının farklı ele alındığı teoriler ve modeller ortaya çıkmakla beraber kuram ve yaklaşımlar da farklı sınıflandırılmaktadır. Genel olarak ele alınan bu sınıflandırmaya (Gün ve Arslan, 2018: 218) aşağıdaki yer verilmiştir.

- Liderin doğuştan gelen özelliklerine yoğunlaşan çalışmalar (özellikler teorisi)
- Liderin davranışlarına yoğunlaşan çalışmalar (Davranışsal Yaklaşım)
- Liderin içerisinde yer aldığı duruma odaklanan çalışmalar (Durumsal Yaklaşım)
- Modern liderlik yaklaşımları

2.2.Liderlik Teorileri

2.2.1.Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı en eski liderlik yaklaşımlarından biridir ve 1940'ların sonuna kadar liderlik üzerine yapılan çalışmalarda etkin olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımda araştırmacılar lideri lider olmayandan ayıran özellikleri tanımlamaya çalışmıştır. Bu nedenle liderin etkinliği kişilik özellikleri ve yetenekleri ile tanımlanmaya, açıklanmaya ve tahmin edilmeye çalışılmıştır (Erickson vd., 2007). Yapılan çalışmalarda liderlerin fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri tespit edilmesi amaçlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Özellikler yaklaşımına göre lideri diğerlerinden veya çevresindekilerden ayıran özellikler (Abdullah, 2013) Tablo.1 de verilmiştir.

Tablo.1 Özellikler Yaklaşımına Göre Liderlerin Kişilik Özellikleri

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

Bu yaklaşımda bir kişinin lider olup olmayacağı veya liderlik konumuna geldiğinde başarısı genetik mirasına bağlı olarak şekillenecektir. Kişiyi lider olabilmesi için farklı kılan özellikler genetik mirasıyla sahip olduklarıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde Hollander, Hollander ve Offerman tarafından yapılan çalışmalarla doğuştan gelen belirli özelliklere ve yeteneklere sahip bireylerin, etkin ve iyi bir lider olacakları kanıtlanmaya çalışılmıştır (Çalışkan, 2008: 9).

Bu yaklaşım çerçevesinde yapılan araştırmalar yeterince başarılı olamasa da bazı kişilik özelliklerinin liderlerin başarısına katkı sağladığı ortaya çıkarılmıştır. Bass (1985) tarafından etkin liderlerin özellikleri; özgüven, yüksek enerji, duygusal olgunluk, strese karşı tolerans, başarı isteği ve güç motivasyonu olarak ifade edilmiştir. Bununla birlik de bir kişinin bu özellikleri taşıması etkin bir lider olacağı anlamına gelmemektedir. Özgüveni çok yüksek bir liderin kibirli olması ve astlarına karşı bu kibrini sergilemesi muhtemeldir. Yine üstün zekalı bir kişinin muhakkak lider olacağına dair bir garanti yoktur. Lider özelliklerini tanımlamanın güçlüğü nedeniyle özellikle 1950'lerden sonra bu alanda yapılan çalışmalar azalmıştır.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımında liderin özelliklerinin tanımlanmasının güçlüğü ve bu alanda yapılan çalışmaların tatmin edici olmaması nedeniyle 1950'lerden sonra araştırmacılar farklı bir bakış açısı geliştirerek yeni çalışmalara başlamışlardır. Araştırmacılar lider ve takipçileri arasındaki ilişki de liderin davranışlarını incelemeye almıştır. Bu bağlamda davranışsal yaklaşım kapsamında liderin, görevlerin yerine getirilmesi esnasında takipçileri ile olan ilişkisi, takipçilerini motive etme ve güdüleme tarzı, karşılaşılan sorunlarda sergilediği davranış, yetki devri, astlarını kontrol ediş şekli gibi davranışlar araştırılmıştır. Davranışsal yaklaşım çerçevesinde yapılan bazı çalışmalara aşağıda yer verilerek, değinilmiştir.

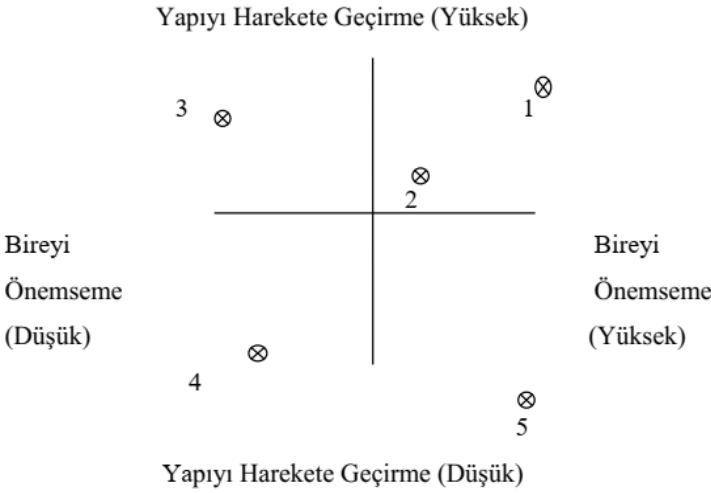
Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi İş Araştırmaları Ofisi tarafından sosyoloji, psikoloji ve ekonomi alanından araştırmacılar liderlerin gerçek davranışlarını tanımlamaya ve bu davranışları astların ne şekilde algıladığına yönelik olarak 150 soruluk bir anket geliştirmiştir. Anket deniz kuvvetlerin de çalışan sivil memurlar, askeri memurlar, hava kuvvetleri komutanları, kooperatif yöneticileri, sivil gruplar, fabrika ve okul müdürleri, öğretmenler, üniversite yöneticileri ve öğrenci liderleri olmak üzere oldukça büyük bir örnekleme uygulanmıştır. Bu anket ile liderin farklı grup ve durumlardaki davranışı analiz edilmek istenmiştir. Lider davranışlarına yönelik olarak takipçilere yöneltilen soruların değerlendirilmesi sonucu lider davranışlarının insiyatif alma veya yapıyı harekete geçirme ile anlayış veya bireyi dikkate alma şeklin de iki boyut da toplandığı gözlenmiştir (Küçüközkan, 2015: 90).

İnsiyatif alma veya yapıyı harekete geçirme: Liderin, takipçiler tarafından gerçekleştirilmesini istediği amaca ulaşabilmek için sergilemiş olduğu tutumları içermektedir. Bu tutumlar; lider ve grup arasındaki ilişkinin tanımlanması, grup üyelerinin seçimi, iletişim kanalları ve süreç yöntemlerinin belirlenmesi, bağlı bulunan örgüte yönelik sınırların belirlenmesi ve talimat verme davranışları şeklinde ifade edilebilir. Bu davranışlar liderin işin tamamlanmasına yönelik tutumlarını içermektedir (Bolat, 2008: 11).

Anlayış veya bireyi dikkate alma: Bu boyut liderin insan ilişkilerine yönelik davranışlarını ifade etmektedir. Bu boyut da lider ve takipçileri arasındaki güven, iletişim, karşılıklı saygı ve destek olma davranışları üzerinde durulmuştur.

Ohio State Üniversitesi çalışmaları sonucu lider davranışları inisiyatif alma veya yapıyı harekete geçirme ile anlayış veya bireyi dikkate alma olarak iki farklı boyut da ele alınır. Bu boyutlardan birinde alınacak yüksek seviye diğerinde düşük bir seviye de olmayı gerektirmemektedir. Lider davranışlarına yönelik olarak geliştirilen iki boyut şekil 2. de gösterilmektedir (Koçel, 2018; 597).



Şekil 2. Lider Davranışları

Şekil 2. de farklılıklar gösteren beş ayrı lider davranışı ele alınmaktadır. Lider 1 hem başarılması gereken işi hem de takipçileri bireysel olarak önemsemektedir. Lider 4 ise hem başarılması gereken işi hem de takipçilerini bireysel olarak önemsememektedir.

Ohio State Üniversitesi çalışmaları sonucunda elde edilen bulgular şunlardır (Koçel, 2018: 597);

- Liderlerin bireyi dikkate alma veya anlayış boyutu kapsamındaki davranışları arttıkça, örgüt çalışanlarının işe devam ve işten ayrılma oranı azalmaktadır.

- Liderlerin yapıyı harekete geçirme veya inisiyatif alma boyutu kapsamındaki davranışları arttıkça takipçilerin performansı artar.

Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert yönetiminde Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Çalışmaların amacı grup üyelerinin iş tatmini ve verimliliğine etki eden faktörlerin belirlenmesidir. Çalışmalar da iş tatmini, verimlilik, şikayetler, işten ayrılma ve işe gelmeme oranları ile motivasyon gibi kriterler değerlendirilmiştir (Koçel, 2018:597). İlk çalışma bir sigorta şirketinde düşük ve yüksek performans gösteren 12 liderle gerçekleştirilmiştir. Bunlar iş metotları ve iş çeşidi açısından dengeli olacak şekilde ikiye bölünmüş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. İkinci çalışma ise 24 şef ve 419 çalışanla anket yoluyla mülakat yapılmıştır (Temel, 2016: 18). Yapılan çalışmalar sonucu lider davranışlarının Ohio State Üniversitesindeki gibi lider davranışları kişiye ve işe yönelik olmak üzere iki boyut da toplandığı görülmüştür.

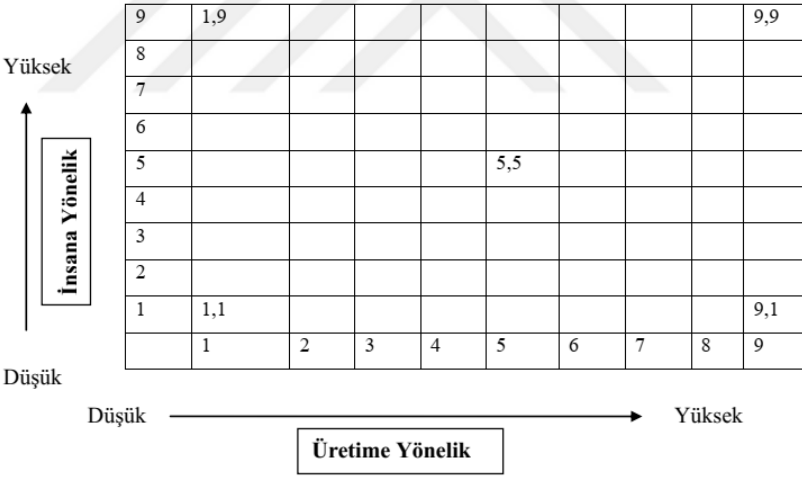
İşe yönelik lider: Lider, çalışanların daha önceden belirlenmiş olan görevleri yerine getirip getirmediğine dair yoğun bir kontrol sergiler. Lider, görevleri zamanında yerine getirmeyen çalışanlara resmi otoritesini kullanarak cezalandırma yolunu izler.

Kişiyeye yönelik lider: Liderin ana düşüncesi veya amacı grup üyelerinin duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanarak mutlu olmasıdır. Lider, yetki devrini temel alır, grup üyelerinin kişisel gelişimi ve ilerlemesi ile yakından ilgilenir. Grup üyelerinin iş tatminini artıracak çalışma koşullarının sağlanmasını amaçlar.

Bu çalışmalar sonucunda kişiye yönelik lider davranışlarının grubu olumlu yönde daha fazla etkilediği bulunmuştur. Bu çalışmalar sonucunda liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır (Koçel, 2018: 597).

Blake Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarını liderin davranış tarzının ölçülebilmesi için bir matriks haline getirmiştir. Liderin genel olarak davranışlarında ağırlık verdiği boyutları kişilerarası ilişkilere yönelik ve üretime yönelik olarak iki başlık da ele alınır ve her boyutun ağırlığını derecelendirme için dokuz bölüme ayırmışlardır. Bunun sonucunda elde edilen matriks Şekil 3. de yer almaktadır (Koçel, 2018: 598).



Şekil 3. Yönetim Tarzı Matrisi

Bu matrikse göre aşağıda açıklandığı gibi beş tip lider davranışı (Can, vd. 1998: 325-326) ortaya çıkmakla birlikte, bu davranışlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

- Cılız liderlik (1.1): Üretime ve kişilerarası ilişkilere verdiği değer son derece düşüktür. Örgütten çıkarılmamak için verdiği çaba minimum düzeydedir.
- Şehir Kulübü liderliği (1.9): Kişiler arası ilişkilere maksimum önem verir iken üretime yönelik olarak minimum düzeyde çaba göstermektedir.
- Görev liderliği (9.1): Otoriteyi maksimum düzeyde kullanarak üretimi maksimum seviyeye çıkarmaya çaba gösterir fakat kişiler arası ilişkilere minimum düzeyde çaba sarf eder.
- Ekip liderliği (9.9): Örgüt lideri hem üretime hem de astlarıyla olan ilişkilerine maksimum düzeyde önem verir. Örgüt üyeleri arasında güven, dayanışma, saygı ve özgüven vasıtasıyla yüksek performans sergilenir. Lider problemlerin çözümü haricinde astlarına karşı bir müdahale de bulunmaz.
- Ortayolcu lider (5.5): Örgüt lideri hem üretime hem de kişilerarası ilişkilere önem vermekte ve her ikisini denge de tutmaya çaba sarf etmektedir.

Bu matrisin en önemli yanı liderlerin davranışlarını kavramsallaştırması ve eksikliklerine yönelik bilgi sahibi olabilmeleridir. Bu eksikliklerin giderilebilmesi için ise eğitim ve geliştirme programlarına katılım sağlanabilir (Koçel, 2018: 599).

Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı

1957 yılında Douglas Mc Gregor tarafından yayınlanan “Organizasyonların Beşeri Yönü” isimli kitap da yönetici veya lider davranışlarının diğer insanları ne şekil de algıladıklarına bağlı olarak değiştiği ileri sürülmüştür (Koçel, 2018: 254). X ve Y teorisi olarak formüle edilen bu davranışlar liderlerin davranışlarını açıklamak için de kullanılabilir. X ve Y teorisine göre varsayımlar (Koçel, 2018: 599);

X Teorisi

- İnsan çalışmayı sevmez ve bu yüzden işten kaçmak ister.
- İnsan sorumluluk almak istemez ve güven de olmayı tercih eder.
- İnsanların bu özellikleri nedeniyle yöneticiler veya liderler çalışanları zorlamalı, kontrol etmeli ve örgütün amaçlarına ulaşabilmek için cezalandırmayı kullanmalıdır.

Y Teorisi

- İnsan için iş veya çalışmak, oyun ve dinlenme kadar normaldir.
- İnsan tecrübeleri nedeniyle tembeldir, tembellik doğuştan edinilen bir özellik değildir.
- İnsan belirlediği amaca ulaşabilmek için kendini kontrol eder ve buna göre çalışır.
- İnsanın bir potansiyeli ve kapasitesi vardır, uygun şartlar oluştuğunda kendini geliştirir ve sorumluluk almayı öğrenir.
- İnsanların bu özellikleri nedeniyle yöneticiler veya liderler uygun bir ortam oluşturarak kişilerin kendini geliştirmesini sağlamalı ve sahip oldukları potansiyeli açığa çıkarmalıdır.

Bu varsayımlar çerçevesinde X teorisi anlayışının hakim olduğu bir lider astlarına karşı otoriter ve müdahaleci bir yaklaşım sergileyecektir. Bu davranışın nedeni ise liderin astlarını örgütün maddi gerekleri için bir unsur olarak görmesidir. Y teorisi anlayışına sahip bir lider ise astlarını örgütün önemli bir unsuru olarak kabul edip, demokratik ve katılımcı bir davranış sergileyecektir (Taşkıran, 2011: 31).

Rensis Likert'in Sistem Modeli

Rensis Likert yönetiminde gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı şeklinde geliştirilen modeldir. Modele göre liderin davranışları dört ana grup olarak ele alınır. Her grup için belirli varsayımlar ve davranışlar geçerlidir (Eren, 1991: 36). Bu dört gruba göre liderlerin astlarıyla ilişkileri aşağıdaki özellikleri içermektedir (Yıldız, 2021: 94).

| Liderlik Değişkeni | Sistem-1 İstismarcı Otokratik | Sistem-2 Yardımsöver Otokratik | Sistem-3 Katılımcı | Sistem-4 Demokratik |
|--------------------------------|--|--|---|--|
| Astlara olan güven | Astlarına güvenmez. | Hizmetçi efendi arasındaki güven anlayışı vardır. | Astlara kısmen güvenir, fakat karar almada kontrolü elden bırakmaz. | Her konuda astlarına tam güven duyar. |
| Astların algıladığı serbestlik | Astlar iş konularını üstleriyle görüşmek için kendini serbest hissetmez. | İş konularında astlar kendilerini fazla serbest hissetmez. | Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder. | Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder. |
| Üstün astlarla olan ilişkisi | Sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır | Astların fikrini bazen alır. | Genel olarak astların fikirlerini alır ve bu fikirleri kullanmaya çalışır | Her zaman astların fikrini alır. |

Şekil.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Sistem 1 tipi lider işe yöneliktir ve fazlasıyla otoriterdir. Sistem 4 tipi lider astlarıyla güven içerisinde ve ekip çalışmasını ön planda tutar. Sistem 2 ve Sistem 3 tipi liderler ise orta aşamalıdır (Hersey vd., 1996). Sistem 4 ve Sistem 3 tipi lider davranışları grubun verimliliğini artırmak da Sistem 1 ve Sistem 2 tipi liderler ise grubun verimliliğini düşürmektedir (Koçel, 2018: 600). Likert'e göre ise lider davranışları Sistem 4'e yaklaştığı ölçüde verimlilik artmaktadır (Eren, 2004).

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık teorileri lideri lider yapan koşullara ağırlık vermektedir. Bu teoriye göre ortama ve liderlik şartlarının oluşmasına önem verilmekte (Uğur ve Uğur, 2014, s. 129) iyi lider değil örgütün içerisinde bulunduğu duruma en uygun liderlik tarzı önemsenmektedir. Farklı durumlarda ne şekilde davranılacağı önceden bilinemeyeceğinden örgütün içerisinde bulunduğu duruma göre liderlik tarzıda farklılık gösterecektir. Liderin örgütünde etkinliğini belirleyen koşullar (Koçel, 2018: 600):

- Örgüt tarafından ulaşılması planlanan amacın niteliği
- Takipçilerin beklentileri ve yetenekleri
- İçerisinde yer alınan organizasyonun özellikleri
- Takipçilerin ve liderin deneyimleri

Bu yaklaşım liderin oluşumunu mantıklı olarak çerçevelemekle beraber hangi durum ve hangi koşul da nasıl bir liderlik davranışının etkin olacağına dair yeterli sayıda çalışmaya sahip değildir. Bununla beraber durumsallık yaklaşımı kapsamında en bilinen çalışmalar Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli, Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli ve Amaç-Yol teoridir.

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Lider davranışlarına yönelik durumsallık teorileri içinde en bilinen Fiedler'in Etkin Liderlik Modelidir. Liderin davranışlarının kişiliğinden nasıl etkilendiğini açıklamaya çalışmıştır. Bu nedenle içerisinde yer alınan durumun lider davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalıştığı için “lider-uyum teorisi” olarak da ifade edilir (Saylı ve Baytok, 2014: 68). Bu modele göre lider davranışlarının etkin olmasını belirleyen üç unsur vardır (Koçel, 2018: 601);

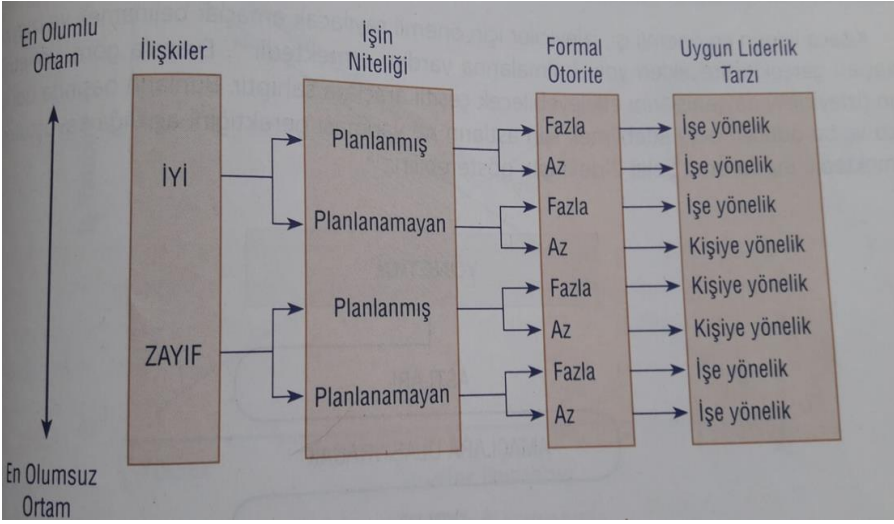
- Lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler
- Görevin niteliği
- Liderin mevkisinden gelen gücün niteliği

Lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler: Lidere karşı takipçiler tarafından geliştirilen güven ve bağlılık, liderin takipçiler tarafından sevilip sevilmediği ile ilişkilidir. Liderin karizmatik kişiliği bu ilişkilerde etkili olabilecek bir durumdur. Takipçiler tarafından lidere güven duyuluyorsa ve lider seviliyorsa aradaki ilişki “iyi” olarak nitelenmekte ve liderlik için ortamın uyumlu olduğu ifade edilmektedir. Takipçiler lidere güvenmiyor ve sevmiyor ise lider ile takipçileri arasındaki ilişki “kötü” olarak değerlendirilmekte ve liderlik için ortamın olumsuzdur. Bu iki durum liderin takipçiler tarafından kabul edilme derecesini belirlemektedir.

Görevin niteliği: Takipçiler tarafından yapılacak işin niteliği ile ilgilidir. Başarılabacak görevler her zaman önceden planlanmış veya rutin işler olarak ifade edilen işlerden oluşmamaktadır. Önceden planlanmış veya rutin işlerin yapılması her zaman daha kolaydır fakat önceden planlanmayan ve rutin olmayan işler de liderin bilgisi de takipçilerle aynıdır. Başarılabacak görevler planlanmış ve planlanmamış şeklinde ifade edilebilir. Lider ve takipçilerinin kurmuş olduğu ilişki göz önüne alınarak en iyi lider davranışı takipçilerle iyi ilişkileri olan ve planlanmış görevlerde gösterilen davranışlardır. En kötü lider davranışı ise takipçileri ile kötü ilişki içerisinde ve planlanmamış işler de ortaya çıkacaktır.

Liderin mevkisinden gelen gücün niteliği: Modelin üçüncü değişkeni olan liderin mevki gücü liderin takipçileri için uygulayabileceği yaptırımları içermektedir. Takipçilerin ödüllendirilmesi, cezalandırılması, terfi ettirilmesi, yaptırım uygulanması, işine son verilmesi gibi konularda liderin yetkisinin derecesi önemlidir. Örgüt içerisinde yer alan liderlerin bu değişkenlerle ilgili yetkisi “fazla” veya “az” olabilmektedir. Yetkinin derecesi liderliğin olumlu veya olumsuz olduğunu belirlemektedir.

Yukarıda açıklanan üç değişken birlikte değerlendirildiğin de aşağıdaki şekil ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2018: 603):



Şekil. 5 Fiedler Liderlik Modeli

Şekile göre liderin takipçileri ile olan ilişkisi, başarılacak görevin niteliği ve liderin mevkisinden kaynaklı gücü sonrasında hangi tür liderlik davranışının etkin olduğu ortaya çıkacaktır. En olumlu durumda takipçiler yönlendirilmeye ve yönetilmeye hazırdır, liderin ne yapılacağını söylemesi yeterlidir. En olumsuz durumda ise liderin takipçilere yönelik bir davranış sergilemesi anlamsız olacak ve sonuç alınamayacaktır. Böyle bir durum da liderin işe yönelik bir davranış sergilemesi gerekmektedir.

Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Redd'in Üç Boyutlu Liderlik teorisi, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından birleştirilmiş ve geliştirilmiştir. Lideri lider yapan temel özelliklerin takipçilerin olgunluk düzeyi olduğunu savunur (Sayılı ve Baytok, 2014: 76). Modelde lider davranışı göreve önem verme ve ilişkilere önem verme şeklinde iki boyut da gerçekleşir. Görev davranışı boyutunda lider tek taraflı iletişim içerisindedir ve astlarına başarılacak olan görevi nasıl, ne zaman, nerede yapacaklarını söyler. İlişki boyutunda ise lider ve takipçiler karşılıklı iletişim halindedir. Lider astlarını dinler, onlara destek olur ve kararlar birlikte almır (Saltürk, 2006: 39). Takipçilerin olgunluk düzeyi, ilave sorumluluk alma, işleri başarma isteği ve başarıma olarak ifade edilmiştir (Erçetin, 2000: 42).

Bu iki boyut ile takipçiler ve sahip olunan olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Liderin davranışları takipçilerin olgunluk düzeyine göre şekillenmektedir. Buna bağlı olarak takipçilerin olgunluk düzeyi arttıkça liderin grup üzerindeki kontrolü azalmakta ve kişiyeye yönelik davranışlarda bulunmamaktadır. Grubun olgunluk düzeyi azaldıkça ise liderin

görev davranışı sergilemesi ve otoritesini kullanması ve grup üyelerine kişiye yönelik müdahale etmesi gerekmektedir.

Teoriye göre örgüte dair unsurlar, içerisinde yer alınan zamandan ve durumdan etkilenir buna göre de değişiklik gösterir. Bu nedenle örgütler çevre koşullarına uyum göstermesi gereken açık yapılardır. Liderlik davranışında olduğu gibi kesin ve tek bir örgüt yapısı yoktur. Örgütün yapısına, grubun olgunluk düzeyine göre liderlik davranışı değişiklik gösterecektir.

Amaç-Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından motivasyon ile ilgili bekleyiş teorisine dayandırılarak geliştirilmiştir. Teori lider davranışlarının takipçilerin motivasyonunu, performansını ve doyumunu ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır. Liderin en önemli işi takipçileri motive etmesi, amaçlar belirlemesi ve bu amaçlara ulaşılacak yolu takipçilere göstermesidir. Bu teoriye göre lider tarafından otoriter, katılımcı, destekleyici ve başarıya yönelik liderlik davranışı gösterilebilir. Bununla birlikte gösterilecek liderliğin uygunluğu takipçilerin kişisel özellikleri, zaman ve çevrenin baskısı, işin niteliği kapsamında değişiklik gösterir (Koçel, 2018: 605). Bu teoriye göre örgütün içerisinde yer aldığı durum en uygun liderlik davranışını belirler.

2.3.Liderlik Modelleri

Liderle ilgili literatür de tek bir görüş olmaması ve lider davranışlarına dair yapılan çalışmalar sonrasında liderlik modelleri oluşmuştur. Bu modellerin oluşturulmasında liderin kişisel özellikleri, liderliğin yaşandığı süreç, içerisinde yer alınan örgütün ve çevrenin özellikleri ön plana alınmıştır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50-51).

Literatür de yer alan başlıca liderlik modelleri ve açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

2.3.1.Otokratik Liderlik

Bürokrasinin ve otoritenin egemen olduğu örgütlerde görülmektedir (Paksoy, 2012: 25). Otoriter liderlik olarak da adlandırılır. Bu liderlik modelinde tüm yetki lider de toplanmıştır. Bu nedenle otoriter lider, diğer ekip üyelerine emirler verir ve onları kontrol altında tutar. Astların karar sürecin katılmaz. Formal veya informal gruplarda lider ödüllendiren ve cezalandıran konumundadır. Gruplardaki işleyiş tamamen liderin biçimlendirdiği şekilde gerçekleşir. Otoriter liderin temel özellikleri dört başlık altında toplanabilir (Maloş, 2012):

- Grup üyelerinin işleyişe katkısı çok azdır veya yoktur.
- Örgüt de lider tek karar verici konumundadır.
- Lider, grubun tüm çalışma yöntemini ve süreçlerini belirler
- Kararlar veya görevlerde grup üyelerine nadiren güvenilir.

Otoriter liderler başarılması amaçlanan görevlerde korkutma, cezalandırma ve tehdit gibi yöntemlere başvurur. Otoriter liderler kendi vermiş olduğu kararların doğruluğunda inatçıdır, makamlarının getirmiş olduğu güç ve yetkiyi sonuna kadar kullanır.

Kararlar yalnızca lider tarafından alındığından hızlı karar almaya imkan tanır. Bununla beraber liderin bencil davranışları olabileceği için takipçilerin yaratıcılığı, motivasyonu, performansı ve iş tatmini olumsuz etkilenir (Küçüközkan, 2015: 97-98).

2.3.2. Demokratik Liderlik

Demokratik lider takipçilerine öncülük eder ve amaçlara ulaşmak için alınacak kararlara astların katılımı sağlar. Bu liderlik tarzında “birliktelik” düşüncesi egemendir bundan dolayı lider, astlarına yetki devrinde bulunur. Başarılması gereken amaçlar için cezalandırma yerine ödül ve teşvik kullanılır. Lider ve takipçileri arasında iletişim iyi ve güçlü bir ilişkiden kaynaklanmaktadır. Lider astlarına güvenmektedir. Astlar karar verme ve planlama süreçlerinin içerisinde yer alır ve söz hakları vardır (Bakan ve Büyükeşe, 2010: 75). Örgütün lideri tarafından astların düşüncesine önem verildiğinden, astların motivasyonu, performansı ve örgüte bağlılıkları daha yüksektir (Barlı, 2010: 364). Demokratik liderler uzmanlık ve etkileme gücünü birlikte kullanırlar. Takipçilerin sorumluluk alma, sorunlara ilgi gösterme ve örgütün amaçlarını benimsemeleri sağlanarak, örgütün etkinliği ve verimliliği artırılır (Küçüközkan, 2015, ss. 98-99).

Demokratik liderlerin otoriter liderlerden ayrılan en büyük farkı demokratik olmaları ve yasal güçlerini buna uygun kullanmalarındadır. Bu kapsamda takipçiler arasında imtiyaz ve statü farkları nedeniyle meydana gelebilecek kademeli grup yapısının oluşmasına engel olunur (Ergezer, 2003: 99).

2.3.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderler, örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarında etkin olarak değişiklik yapabilen ya da bu değişime kılavuzluk edebilecek ileri görüşlülüğe sahip olan, örgütün vizyon, misyon ve hedeflerine katkıda bulunmayı sağlayan, astlarını daha yüksek bir motivasyon ve bağlılıkla çalıştırmayı başarabilen kişiler olarak ifade edilmektedir (Erçetin, 2000: 60; Bolat, 2008: 53; Şahin, 2009: 102). Bu liderler düşünen, sorgulayan ve risk alan özelliklerinin yanı sıra takipçilerinin davranışlarını da değiştirebilir (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 60). Bu kapsamda bu liderlik modelinde asıl amaç liderin takipçilerini ortak bir hedef doğrultusunda değiştirebilmesi, yönlendirebilmesi ve cesaretlendirebilmesidir. Dönüşümcü liderler, amaçların başarılabilmesi için takipçilerin performansını artırmayı hedefler, bunun için de geleceğe dair değişime ve yaratıcılığa açıktırlar. Takipçilerin de enerji

oluşturarak, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda güdülenmelerini sağlarlar (Çelik ve Sünbül, 2008: 52-53).

Dönüşümcü liderler, takipçileri üzerinde telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve kişisel destek sağlama davranışı gösterir.

İdealleştirilmiş Etki: Liderin karizmatik gücünü kullanması olarak ifade edilebilir. Liderin güçlü kişilik özellikleri sonucunda karizma, takipçiler tarafından lidere yakıştırılmıştır. Bu nedenle takipçiler, liderle birlikte çalışmaktan gurur duymaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 106).

Entelektüel Uyarım: Lider karşılaşılan sorunlarda entelektüel özelliklerinden kaynaklı ileri görüşlülüğünü, deneyime açıklığını, bilgi gücünü, rasyonel – sosyal – duygusal zekasını kullanarak takipçilerini yeniliğe ve yaratıcılığa teşvik eder.

Telkinle Güdüleme: Örgütüne fayda sağlayacak vizyon, azim ve kararlılık göstererek, takipçilerinin motivasyonunu sağlar. Duygusal öğeleri, örgütün misyonunu ve sloganını takipçilerinde ortak amaç oluşturmak için etkin olarak kullanır. Geleceğe dair iyimser düşüncelerini astlarına aşılır.

Kişisel Destek: Liderler takipçileri ile ilişkileri geliştirerek, her takipçi ile ilgilenir. Takipçilerin ihtiyaçlarını önemser ve onların yetenek, istek ve beklentilerini gerçekleştirebilmeleri için öğrenmeyi teşvik edici görev dağılımları gerçekleştirir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 106).

2.3.4. Vizyoner Liderlik

Ülgen ve Mirze vizyonu “*Bireylerin veya örgütlerin gelecekte kendilerinin veya örgütlerinin olmasını arzu ettikleri durum*” (2018: 172) olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla vizyoner liderler örgütlerini mevcut duruma göre değil, gelecekte yer almak istedikleri duruma göre yöneten kişilerdir. Takipçilerin büyük resmi görmesini sağlayarak, nereye ulaşılacağını gösterir. Bu liderler sürekli olarak iyileşmeyi ve öğrenmeyi hedefler, insana değer verir ve paylaşımına açıktırlar (Aslan, 2009: 122). Etkili bir vizyona sahip olan liderlerde olması gerekli özellikler Ülgen ve Mirze (2018: 385) tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

- Farklı, inandırıcı ve rasyonel vizyon oluşturabilme yetisine sahiptir.
- Örgütün vizyonunu iç ve dış paydaşlara açık ve net bir şekilde anlatabilme ve açıklayabilme yeteneğine sahiptir.
- Kişisel davranışları ve oluşturduğu vizyon birbiriyle uyumludur.
- Oluşturduğu ve açıkladığı vizyon iç ve dış paydaşlar için aynı anlamı taşır.
- Oluşturduğu vizyonu somut bir şekilde gerçekleştirme yeteneğine sahiptir.

Vizyoner liderler, meydana gelen yenilikleri ve oluşan değişimleri yakından takip ederek geleceği önceden tahmin eden, tehditleri fırsata

dönüştürebilen, eğitimin gerekliliğine inanan ve vizyonun gerçekleşmesi için güçlü stratejiler geliştiren kişilerdir.

2.3.5.Hizmetkar Liderlik

Bu liderlik modeli ilk olarak Greenleaf (1977) tarafından literatüre sokularak özünde hizmet etme düşüncesini barındıran, hayal edebilen, astların gelişimine önem veren ve onları yönlendirerek destekleyen, karşılıklı iletişim kuran, astlarının yerine kendisini koyabilen güce sahip kişi olarak ifade edilmiştir. Laub (1999) tarafından daha sonrasında yapılan araştırmalar ile desteklenmiş ve astlarının gelişimini destekleyen onlara yön gösteren, astlarına önem veren, astlarına karşı otoriter bir davranış sergilemeyen, paylaşımcı olan şekilde ifade edilmiştir. Hizmetkar liderlik üzerine çalışan araştırmacılar Greenleaf tarafından yapılan tanım çerçevesinde yeni tanımlar yapmış ve farklı modeller oluşturmuştur. Hizmetkar liderliğin çok yorumlanması ve farklı modellerin oluşturulması sonucu hizmetkar liderliğe özgü özelliklerin farklılaşması durumu ortaya çıkmıştır. Bu liderlik üzerine oluşturulan başlıca modeller aşağıda yer almaktadır (Topaktaş, 2020: 19-33);

- Greenleaf'in Hizmetkâr Liderlik Modeli
- Laub Hizmetkâr Liderlik Modeli
- Hunter'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli
- Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli
- Spears'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli
- Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli
- Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli
- Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Genel olarak bakıldığında hizmetkar ve liderlik kavramı anlam bakımından birbirine zıt iki kelime olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet odaklı liderin önceliği başkalarına fayda sağlamaktır. Toplum yararına hizmet etmek önceliği ile birlikte başkalarının yardımıyla liderlik yapar, cazip davranışları modelleyerek başkalarını geliştirir (Kesimli, 2013: 3-4). Hizmetkar liderleri diğer kişilerden ayıran bazı özellikler şunlardır (Erkutlu, 2014: 126);

- Çevresindekilerde farkındalık oluşturur
- Çevresindekilerin acılarına karşı empati geliştirir, yaralarını sarar ve onları ikna eder
- Ahlaksal bir bütünlük sağlar ve topluluk oluşturur
- Çevresindekileri dinler ve kendini o kişilerin yerine koyar
- İleri görüşlüdür ve çevresindeki kişilerin gelişmesine katkıda bulunur

Bu özellikler çerçevesinde hizmetkar liderin alçakgönüllü fakat kendini küçümsemeyen, başkalarına kendinden daha fazla değer veren kişiler olduğunu söylemek mümkündür. Çevresindekilerin odan ileriye dönük yönlendirme beklediğinin farkında olduğu için liderlik görevini üstlenir. Bu nedenle

hizmetkar liderlerin insanları sevdiği, yardımsever olduğu ve sağlam bir karakter sergilediği söylenebilir (Barutçugil, 2014: 96).

2.3.6.Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, transaksiyonel, işlemsel, eylemsel liderlik olarak da ifade edilmektedir. Etkileşimci liderlik kavramı Burns tarafından ileri sürülmüştür ve liderin örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmesi için astlarıyla arasında kurmuş olduğu bir tür değiş-tokuş faaliyeti olarak ifade edilmiştir (Çatır, 2009: 25). Bass ise bu değiş-dokuşun gerçekleşmesinin de astların alacağı ödülün varlığını vurgulamıştır. Buna bağlı olarak lideri ulaşılabilecek amaçlar veya örgütün beklentileri hakkında astlarını açık bir şekilde bilgilendiren, bu hedeflere ulaşıldığında astların ne gibi bir ödül kazanacağını açıklayan kişi olarak ifade etmiştir (Bass, 1985:12). Bu nedenle etkileşimci liderler, astlarının faaliyetlerini daha etkin kılabilmek için işi yapma - yaptırma yolunu benimser ve güçlerini çalışanlarının performanslarını artırmaları için para veya statü ile ödüllendirme yolunu seçerek kullanır (Eren, 2020: 463-464). Astlar tarafından beklenen gerçekleştirilmediğinde ise lider tarafından baskı ve ceza kullanılır (Bass, 1985:12).

Etkileşimci liderlik, ödüle bağlılık, aktif ve pasif istisnalarla yönetim şeklinde üç boyut da incelenebilir (Taşkırın, 2011: 60);

Ödüle bağlılık: Astlar, örgütün belirlediği hedeflere ulaştığı takdirde ne tür bir ödül alacağını önceden bilir. Lider bu ödüllendirmenin nasıl olacağı, neler yapılması gerektiğini astlara iletir.

Aktif İstisnalar İle Yönetim: Lider çalışma ortamında aktiftir ve işleri yakından takip etmektedir. Önceden kendisi tarafından belirlenmiş olan kurallara ve standartlara astlar tarafından uyulup uyulmadığını takip eder. Bu nedenle yaşanan sorunları görebilir ve büyümeden önlem alarak engelleyebilir (Robins ve Judge, 2013: 391; Doğan, 2016: 125).

Pasif İstisnalar İle Yönetim: Lider, sorunlara karşı pasif bir tutum içerisindedir ve işler kötüye gitmeden astlara müdahale de bulunmaz. Yapılan hataları astlarına iletir ve astlarda stres oluşmasına neden olur (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107).

2.3.7.Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kavramı ilk defa Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber karizmayı, yaratan tarafından kişiye bahsedilen bir yetenek veya hediye olarak ifade etmiştir (Işık, 2016: 29). Kişiyi karizmatik lider haline dönüştüren özellikler (Keçecioglu, 2003:164);

- Takipçiler, lider ile aynı amaç ve inancı paylaştığını düşünür.
- Takipçiler, her konuda lidere inanır, hiç bir konu da şüphe duymaz
- Takipçilerin lideri kabul etmesi için bir zorlama yoktur, lideri bireysel olarak kabul ederler.
- Lider, takipçilerinin iş doyumunu yaşamasını sağlar

- Takipçiler, örgüte fayda sağlayabilmek için performanslarını artırmaya çabalar
- Amaçların başarılmasında takipçilerin hepsi kendi katkılarının önemli olduğuna inanır.

Karizmatik lider, doğuştan gelen yeteneklere sahiptir ve bu yetenekler onu diğerlerinden ayırmaktadır. Bu liderler en zor zamanda ortaya çıkar ve diğerlerinden ayrılan özellikleri ile yalnızca astlarını değil çevrelerindeki herkesi etkiler (Öztop, 2008). Liderin karizması insanların hislerini etkileyerek onlarda heyecan oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 215). Bu özelliklere sahip liderlerin özgüveni yüksek, cesaret sahibi, kişileri etkileme yeteneğine sahip, motivasyon sağlayan, gelecekle ilgili pozitif düşünen, etik değerler konusunda hassas, saygı duyulan ve yol gösteren kişiler olduğu söylenebilir (Keklik, 2012: 77). Karizmatik liderin kriz durumundaki davranışların da astlarına hitabet becerisi, oluşturduğu vizyonun astların dikkatini çekmesi, takipçileri ile ilişkisi ve değerlerine bağlılığı önemlidir.

2.3.8.Otantik Liderlik

Otantiklik kavramı kendini bilme, deneyimleri temel alarak yaşam tarzını belirleme, hissettiği duyguları gösterme, değerlerine karşı ahlaki sorumluluk hissetme gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Harter, 2002, Goldman ve Kernis, 2002). Otantik liderlik ise kendi değerlerinin farkında olan, kendine güveni tam, takipçilerinin duygu ve düşüncelerini önemseyen, pozitif duygular sergileyen ve ahlaki standartlara sahip kişiler tarafından sergilenen liderlik olarak ifade edilmektedir (Avolio, vd. 2004). Bu liderlerin ahlaklı ve güvenilir olmalarının yanı sıra saygın, açık sözlü ve örgütlerine son derece bağlı oldukları da söylenebilir. Otantik liderler yalnızca görev ve kişi merkezli düşünmezler ve tüm toplumun iyi oluşuyla ilgilenirler. Öz saygısı yüksek olan lider güçlü ve zayıf yönlerini bildiği için yaptığı hatayı açıkça kabul eder (Aydın, 2015: 11-12). Otantik liderliğin unsurları Kernis ve Goldman (2006) tarafından aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.

Öz-farkındalık: Liderin kendini olduğu gibi kabullenmesi, duygularının, değerlerinin, bilgisinin, yeteneklerinin ve kapasitesinin farkında olmasıdır.

İlişkilerin şeffaflığı: Liderin kendine ait düşünceleri net bir şekilde takipçileri ile paylaşması, onlara aktarabilmesi, sözleri ve yaptıklarının birbiriyle uyumlu olmasıdır. Liderin takipçileri ile kurmuş olduğu ilişkide şeffaf olması takipçilerde bir güven duygusu oluşturur. Aynı zaman da lider, takipçilerinin de ilişkilerinde şeffaf olmasını destekler.

Dengeli Ve Tarafsız Değerlendirme: Lider, güçlü ve zayıf yönlerini bilir, aldığı karar öncesinde konuya dair tüm bilgileri tarafsız bir şekilde değerlendirir. Liderin sahip olmuş olduğu ahlaki sorumluluk ve dürüstlük nedeniyle aldığı kararlar da hesap verilebilir bir tutum sergilemesidir.

İçselleştirilmiş Ahlaki Bir Bakış Açısı: Liderin karakteri yüksek ahlaki değerlere sahiptir. Liderin inandıkları ve değerleri davranışlarına yansır.

2.3.9. Paternalistik (Babacan) Liderlik

Paternalist bir yapıya sahip olan toplumlarda ast ve üst arasındaki ilişki ebeveynlerle evlatları arasındaki ilişkiye benzemektedir. Daha çok Doğu ve Uzakdoğu kökenli toplumlarda görülen bir liderlik tarzıdır. Batı toplumlarının kültürel yapıları nedeniyle bu liderlik tarzını benimsemeleri biraz daha zor olmaktadır. (Aycan, 2001: 1-2). Bu nedenle bu liderlik tarzını evrensel olarak ele almak yerine duruma ve kültüre özgü bir liderlik tarzı olarak ifade etmek daha doğrudur. Paternalistik (babacan) liderlik tarzı otoritenin ve disiplinin yardımseverlik ile birleşmiş hali olarak da ifade edilebilir (Farh ve Cheng, 2000:84). Lider takipçileri ile ebeveynleri gibi ilgilenir, onları korumayı görev olarak görür, iyilikleri için korur ve yönlendirir, yalnızca profesyonel yaşamlarında değil kişisel yaşamlarında da gelişimlerini sağlar ve onlardan sadakat bekler (Taslak, vd. 2016: 357, Schroeder, 2011:3). Bu kapsamda babacan liderlik otorite, yardımseverlik ve disiplin, ahlaki değerler olarak üç boyut da açıklanabilir (Farh ve Cheng, 2000):

Ahlaklılık: Lider yüksek ahlaki değerlere sahiptir bu durum takipçiler tarafından saygı görmesini sağlar.

Yardımseverlik: Lider takipçilerinin kişisel ve çalışma hayatlarına dair özel ilgi gösterir ve onların başarılı olması için çaba harcar. Bunun karşılığında da takipçilerinden sadakat bekler.

Otoriterlik: Liderin takipçileri üzerindeki gücünün devamlı olması ve takipçilerin karşı koymalarını engellemek için güçlü bir kontrol gerçekleştirir.

2.3.10. Serbest Bırakıcı Liderlik

Literatür de Serbest Bırakıcı, Tam Serbestiyetçi, Tam Serbesti Tanıyan ve Liberal liderlik şeklinde de ifade edilir (Yaçınkaya, 2017: 10, Canbolat, 2016:51, Bass, 1997: 134). Bu liderlik modelinde lider sorumluluk almaktan kaçınır, takipçilerine geri bildirim de bulunmaz ve takipçilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak çaba göstermez. Lider, takipçilerini hedefleri ve amaçları göstererek serbest bırakır. Takipçiler hedeflere kendi yetenekleri ve kapasiteleri doğrultusunda kendi kaynakları ile plan ve program yaparak ulaşır. Bu durum liderin yetki kullanmasını gereksiz yapar

ve yetki astlara devir edilir (Arun, 2008: 11). Lider, pasif bir rol üstlendiği için sorumluluk ve güçten kaçınır. Bu durum örgüt içerisinde düzenin sağlanamaması durumunu ortaya çıkarabilir fakat özellikle uzmanlık veya yaratıcılık gerektiren işlerde örgüte avantaj sağlar. Eğitim durumunun düşük olduğu örgütler de ise olumsuzluklara neden olabileceği için çok tercih edilmez (Yörük ve Dündar, 2011: 99).

2.3.11. Etik Liderlik

Etik kelimesi ahlakla ilgi olup, bir durum karşısında tarafların uyması gereken çeşitli davranışlar olarak ifade edilebilmektedir. Bununla birlikte etik kavramını iyi olanı ve iyi davranışların nasıl olduğunu araştıran felsefe olarak tanımlamak da mümkündür (Yaman, 2010: 10). Etik liderlik ise liderin kişisel ve çalışma hayatında sergilediği davranışlarda ve ilişkilerinde ahlaka uygun, dürüst, güvenilir, adaletli olması ve takipçilerini de bu doğrultu da yönlendirmesi olarak tanımlana bilir (Çeken vd., 2012: 19). Etik liderler yalnızca kişisel veya takipçilerinin davranışlarını şekillendirme de değil aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşmasında da ahlaki standartlara önem veren kişilerdir. Etik liderlerin belli başlı davranışları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Gümüşeli, 2001: 543-544);

- Kişisel ve çalışma hayatında ahlaki davranışlar sergiler ve bu davranışları ile takipçilerine örnek olur.
- Takipçileriyle ve çevresindekilerle olan ilişkilerinde saygılı, tutarlı ve adildir.
- Takipçilerinin haklarını ve mahremiyetlerini gözetir.
- Farklı görüş ve düşüncelere sahip olan takipçilerine saygılıdır.

2.3.12. Toksik Liderlik

Lider genel olarak takipçilerini bir amaç doğrultusunda etkileyen, yönlendiren ve onlara yol gösteren davranışlar sergileyen kişi olarak ifade edilmektedir. Toksik liderlik de ise liderin teşvik edici davranışları değil yıkıcı davranışları karşımıza çıkmaktadır. Toksik liderler, Whicker (1996) tarafından kindar, kendini beğenmiş, kötü niyetli, endişeli, huzursuz ve şikayetçi davranışlar gösteren kişiler olarak tanımlanmıştır. Bu kişilerin örgüt amaçlarına ulaşmak için takipçilerine karşı yıkıcı davranışlar sergiledikleri ifade edilmiştir. Toksik liderler aynı zamanda zorba, tehdit eden, bağırın liderler olarak da ifade edilmektedir (Flynn, 1999). Toksik lider, kendi çıkarları doğrultusunda motivasyonunu sağlayan, bulunduğu örgüte faydası olmayan, zararlı davranışlarıyla örgüt içerisinde dedikoduların olmasına, yaratıcılığın ve örgüte bağlılığın azalmasına neden olan kişilerdir (Appelbaum ve Roy-Girard 2007: 18).

Lider, takipçilerine karşı teşvik edici davranışlar yerine istismarcı, otoriter, yıkıcı ve öngörülemez davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar liderin yalnızca kendi takipçilerini değil bütün örgütü etkiler. Bu nedenle bu liderlerin örgüte faydası değil zararı olduğunu söylemek mümkündür.

2.3.13.Klinik Liderlik

Sağlık hizmetlerinin sunumunda hastalığı tedavi etme, rehabilite etme, planlama ve teşhis konularında görev yapan kişiler klinisyen olarak ifade edilmektedir (Philips 2003: 27). Bu klinisyenlerin sağlık hizmetinin sunumu aşamasında işleyişi doğru bir şekilde yönetebilmesi, beklentilerin karşılanabilmesi ve meydana gelen aksaklıkların çözümlenebilmesi için liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir (Swanwick, McKimm 2011: 1). Bu bağlamda klinik liderliğin özünü insana değer verme ve hastaya odaklanma oluşturur (Budak 2016: 49).

3.MOTİVASYON

Teknolojinin gelişmesi, yeni otomasyon sistemlerinin oluşturulması çalışanların işe olan ilgilerini azaltmıştır. İnsan ile var olan hizmet sektörlerinde ise işin kalitesi ve başarısının ana unsuru çalışandır. Bu nedenle çalışanların motivasyonu ön plandadır. Literatürde çok farklı anlamları olan motivasyon kelimesi genellikle güdü, harekete geçiren gibi anlamları ile karşımıza çıkmaktadır.

Güdü, hareketin başlamasını ve harekete yön vererek sürdürülmesini sağlayan güçtür (Ulusoy, 2004:308). Bir hareketin diğer harekete tercih edilmesini sağlayan içsel ya da dışsal nitelikli ihtiyaç, tutku veya güç şeklinde de ifade edilebilir (Balcı, 1992:8). Güdülemeyle irademizi kullanarak bilinçli, yarı bilinçli veya bilinçsizce davranışlar gerçekleştirebiliriz. Psikoloji bilimi ise güdülenmeyi, davranışı canlandıran, davranışa yön veren durum şeklinde ifade etmektedir (Smith, vd., 2014:353).

İngilizce ve Fransızca dillerinde kullanılan motive sözcüğünden türeyen motivasyon kavramı, insanların belirlediği amaç için harekete geçmesi şeklinde ifade edilmektedir. (Eren, 2020:462).

3.1.Motivasyon Süreci

Kişilerin toplum içerisindeki varlığı sahip olduğu rol veya statü ile ilişkilendirilebilir. Sahip oldukları rol ve statüler yaşamlarına ve çalışma hayatlarına şekil verir. Çalışma hayatında var olmanın ilk aşaması ise bir iş girmektir. Yeni işe başlayan bireyin ilk hedefi ise kuruma kendini kanıtlayarak, kendini kabullendirmektir. Bu süreçte çalışan ve işveren arasındaki iletişim önemlidir ve çalışanın başarısı sahip olduğu motivasyon ile de yakından ilişkilidir. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireyler hem kendisini gerçekleştirecek hem de iş ortamında sahip olduğu statüyü belirginleştireceklerdir. Kişinin göstereceği motivasyonu etkileyen farklı faktörler vardır. Bu nedenle motivasyon süreci kişisel özelliklerden kaynaklı farklılıklar göstermektedir. Kişinin sahip olmuş olduğu özelliklere bağlı olarak maddi, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörler motivasyonun sağlanmasında etkili olur. Bu nedenle motivasyon unsurlarının kişiden kişiye farklılık gösterdiği söylenebilir. Bir kişiyi motive eden maddi destek, diğerini motive etmeye bilir. Statü kimi çalışanlar için bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir fakat örgüt içerisinde çalışan başka bir kişi için kullanılmaya bilir.

Kurumsal varlığını sürdürmek, kurumunu geliştirerek büyütme isteyen örgütler hizmet kalitesini artırmayı amaçlar. Hizmetin kalitesinin temelini ise çalışan oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanın motivasyonunu yüksek tutmak kurumlar için önemlidir. Çalışanın motivasyonunun yüksek olması, kurumsal hedeflere ulaşmayı da kolaylaştıracaktır. Ağırbaş vd. (2005:327) yaptıkları

çalışmada, kurumun amacının gerçekleştirilmesi için motive edilmiş çalışanların sergilediği yüksek performansın gerekliliği vurgulanmıştır.

Çalışanları kurum yararı için motive etmek ve çalışanların motivasyonlarını korumak zor bir süreçtir. Bu süreci yönetirken, çalışanların verimini artırmak, sorumluluk almalarını sağlamak, olası problemleri öngörerek engellemek ve problem varsa çözüm bulmak, çalışanın başarısını takdir etmek ve ödüllendirmek önemlidir. Bu arada asıl olan kişinin kendi motivasyonunu sağlamasına katkı sunmak ve örgütsel bağlılığı artırmaktır. Ayrıca, çalışanların yeteneklerini fark edip, gelişmelerine destek olmak, çalışan tarafından geliştirilen yeni fikirlere ve yaptıkları yeniliklere açık olunması da çalışanın motivasyonunun artırılmasına katkı sağlayacak ve çalışanın kuruma, kurumun ise çalışana olan güven duygusunun gelişmesine imkan sunacaktır (Özgür ve Dündar, 2003:58).

Kurumda çalışan personelin ilk amacı bir ücret almak iken, kurumun amacı ise çalışanın motivasyonunu yüksek tutarak devamlı bir gelir ve verimlilik sağlamaktır. Bu durum kurumsal önlemler alınmasını gerektirir ve kurumlarda motivasyonun sağlanması için sürekli iyileştirmeleri gerekli kılar. Örneğin, kurumlar çalışanlarının verimliliğini ve motivasyonunu artırmak için fiziki ortamlarında düzenlemeleri yapabilir. Bununla birlikte çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek ve kaynaşmayı sağlamak için toplantılar ve sosyal etkinlikler düzenleyebilir. Ayrıca çalışanlar için uygun bir ödüllendirme sistemi (ayın elemanı, ikramiye vb.) ile motivasyonu üst seviyede tutmayı amaçlar. Eğer insanlar doğru ve etkin yönetilmezse, çalışanların motivasyonu sağlanamayacaktır. Bunun sonucunda çalışanların bireysel performansı azalacak, bu durum kurum performansına yansiyacak ve kurumun başarısızlığı kaçınılmaz hale gelecektir. Bu nedenle rekabet dünyası olan günümüzde kurumsal varlığın sürdürülmesi için çalışan motivasyonu ve performansı oldukça önemlidir. Örgütsel performansın artırılması ancak çalışanların tüm yetenek ve güçlerini örgütsel amaçlara yönlendirmesi ile sağlanacaktır (Çalışkan, vd., 2011: 363). Başarı da kritik faktör insan gücünün doğru yönetilmesidir ve motivasyon kilit noktayı oluşturmaktadır. Çalışan motivasyonunun sağlanması yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticiler tarafından görev tanımlarının açık, ulaşılabilir, ölçülebilir, şeffaf, uygulanabilir ve net bir şekilde yapıp, bireysel yeteneklerin ortaya çıkarılması, girişimci ve yenilikçi davranışların gelişmesine olanak sağlayacaktır. Bu durum bireysel performansın artmasına olanak sağlayacak ve dolayısıyla kurumsal performans da artacaktır.

Arkonaç (2003:226), motivasyon sürecini, insanların öğrenmesi, hatırlaması, düşünmesi, ihtiyaç duyması ve istemesi ile ilişkilendirmiştir. Örneğin insanlar acıktığında yeme, susadığında su içme ihtiyacını karşılamak için eyleme geçer, hedeflerine ulaşmak için ise eylemi harekete dönüştürür. Psikoloji biliminde de istek ve ihtiyaçların karşılığı motivasyon şeklinde belirtilmiştir (Arkonaç, 2003:226). Dünya hizmet sektöründe önemli bir marka

olan Sodexo firmasının hizmet anlayışının temeli motivasyondur. Motivasyonun performansta temel nokta olduğunu vurgulayan Sodexo firması çalışanları için teşvikler, ödüllendirmeler ve sosyal destek programları uygulamaktadır

(<http://tr.sodexo.com/trtr/hizmetcozumleri/motivasyoncozumleri/motivasyoncozumleri.asp> Erişim tarihi: 05.11.2022).

3.2.Motivasyonun Boyutları

Motivasyon, örgütsel-yönetsel ve psikolojik boyutlardan oluşmaktadır. Örgütsel - yönetsel boyutu ele alır iken çalışanların sahip olduğu eğitim düzeyi motivasyonu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Eğitim düzeyi özellikle kamu kurumlarında personel ve yönetim arasındaki ilişki de belirleyici bir unsurdur. Eğitim düzeyi aynı zamanda iş etiğinin ve yönetsel boyutun önemli olduğunun göstergesi olarak düşünülebilir. Etkinliği en üst düzeyde tutmak isteyen yöneticiler akılcılığı ön planda tutar ve bazı durumlarda örgüte olan sadakati artırmak için önceden belirlenmiş kuralları uygular (Hodgkinson, 2008:172).

Çalışanın hizmet sunumu sırasındaki iş tatmini psikolojik motivasyon unsurlarındandır. Hizmet sunumu esnasında yaptığı işin gerekçesini bilmesi ve büyük resmi hayal edebilmesi motivasyonun artmasına etki eden önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Kim,1997:14).

3.3.Motivasyonda Bulunması Gereken Faktörler

Uyarılma, kaygı, ihtiyaç, inanç ve amaç motivasyona katkı sağlayan faktörlerdir. Çalışma koşulları zor olan sağlık çalışanları sürekli hastalar ile iletişim halindedir. Sürekli dikkat gerektiren sağlık bakım hizmetleri beraberinde hata yapma kaygısını da oluşturmaktadır. Bu nedenle sağlık çalışanlarında zamanla tükenmişlik sendromu yaşanabilir. Ayrıca ihtiyaçlar nedeniyle kişiler işlerini kaybetme endişesi yaşayarak daha düzenli çalışmaya özen gösterebilirler. Optimal seviyeye ulaşan uyarılma ve kaygı, öğrenmeyi ve dikkatli olma davranışını geliştirir. İnsanların yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak için para kazanma gerekliliği ve artan işsizlik oranı kişilerde var olan işine sahip çıkma eğilimini artırır. Bu durum da motivasyonu oluşturan bir faktör olarak değerlendirilebilir (Eren, 2020:461).

Motivasyonun temel kaynağı olan inançlar aynı zamanda başarının da temelini oluşturmakta ve kişinin özgüveninin oluşmasına destek olmaktadır (Akyol, 2005). Çalışan personel çalıştığı kuruma inanıyor ve güveniyorsa verilen işleri severek ve özenle yapacak, çalışan memnuniyetini ve hasta memnuniyeti sağlanmış olacaktır. Yapılan işin bir amaca yönelik olması (hastayı en kısa sürede sağlığına kavuşturmak gibi) bireyi çalışmaya motive eden bir diğer önemli faktördür. Amacı olan insan zorluk derecesini önemsemeden çaba sarf ederek, verimli çalışacaktır.

3.4.Motivasyonu Etkileyen Araçlar

Çalışanların motivasyonu etkin ve sistemli bir şekilde sürdürülen ve özendirici olan araçların olmasına bağlıdır. Motivasyonun temel amacının, iş görenlerin daha istekli, etkili ve verimli çalışmalarını sağlamak olduğu düşünüldüğünde, yöneticilere bir takım sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerde bu sorumlulukları gerçekleştirebilmek, motivasyonu artırmak için birtakım özendirici araçlar kullanmaktadır. Kullanılan araçlar, çalışanların beklentileri, ihtiyaçları, istekleri farklılık gösterdiğinden, her çalışanda aynı etkiyi ve sonucu oluşturmamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin çalışan ihtiyaçlarını doğru ve zamanında tespit etmesi, bireysel farklılıkları gözeterek uygun motivasyon aracını kullanması önemlidir (Ünsar vd. 2010: 251-252). Doğru ve zamanında tespit edilen ihtiyaçlar verimliliği artırarak motivasyonun sürekliliğini sağlayacaktır. Çevresel faktörler ve toplumsal yapıya göre değişiklik gösteren verimlilik kavramı, kurum açısından önemlidir. Kurumda çalışanın verimliliğini sağlamak için dikkat edilmesi gerekenler Kumkale (1998: 98) tarafından aşağıdaki gibi ele alınmıştır.

- Kurum tarafından hedefin anlaşılır ve açık şekilde belirlenmesi
- Çalışanın motivasyonu göz önünde bulundurularak, var ise motivasyon düşüklüğü yaşayan bireylerin belirlenerek, eksikliklerinin giderilmesi
- Kurumda uygulanabilir motivasyon araçlarının neler olduğunun belirlenmesi
- Belirlenen motivasyon aracının etkili, etkin ve verimli olacak şekilde kullanılabilmesinin sağlanması
- Uygulama sonuçlarının objektif şekilde değerlendirilerek, sonuçların analiz edilmesidir.

Literatür de motivasyon araçları genel olarak maddi, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olarak üç boyut da değerlendirilmektedir.

Maddi araçların kapsamını, ödül, ceza, ideal ve adil ücret, kardan pay alma, iş sağlığı ve güvenliği, ekonomik güvence, sosyal güvence, emeklilik planları, sosyal yardım ve hizmetler oluşturmaktadır.

Psiko-sosyal araçlar, kariyer, çalışmada bağımlılığın azaltılması, sosyal katılımın sağlanması, belirli bir statüye sahip olmayı isteme, takdir edilmeyi isteme, saygı görme, sosyal-kültürel etkinlikler, tanınan personel olma, gelişme ve başarıya destek, terfi alma, ergonomik çalışma koşulları, stres yönetimi, görev tanımının belirlenmesi, iş tanımı, uzmanlaşma, oryantasyon ve personel eğitimi, özel hayata saygı, yapılmaya degecek bir iş verilmesi, üst ile doğrudan görüşme yapabildiğini kapsamaktadır.

Örgütsel-yönetimsel araçların kapsamı ise, zaman yönetimini sağlama, aynı amaca yönelme, danışmanlık hizmetleri, karar sürecinde yer alma, iletişim, performans yönetimi, kalite standartlarını sağlama, ekip ruhunun oluşturulmasının sağlanmasıdır.

3.4.1.Maddi Motivasyon Araçları

Maddi durum, kurum ve çalışan için temel faktördür. Kurumlar varlıklarını sürdürmek, kar elde etmek, sürdürülebilir ekonomiye sahip olmak isterken çalışanlar, yaşamlarını devam ettirebilmek, asgari yaşam koşullarını sürdürebilmek için maddiyata ihtiyacı vardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre birincil ihtiyaçlar fizyolojik gereksinimlerden kaynaklı ihtiyaçlardır. Bunlar bireylerin hayat da kalmasını sağlayacak yeme, içme, barınma vb. ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Birey bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için maddi kaynaklara ihtiyaç duyar. Bu ihtiyacını karşılamak için kullanacağı ekonomik araçlardan biri ücrettir. Bu durum motivasyonu artırıcı faktörler içerisinde maddi araçların önemli olduğunun kanıtı olarak değerlendirilebilir. Çalışanın emeğinin karşılığı olarak verilen ücret, çalışanın tatmin olma düzeyini artırdığı için çalışanın kuruma olan bağlılığını artırmada da önemli bir faktördür. Burada ücretin özendirici ve motivasyon artırıcı şekilde bir araç olarak kullanılabilmesinin, hak edilen oran ve verilen performansla ilişkili olduğu unutulmamalı, verilen ücret ve artış oranları hesaplanırken objektif olunmalıdır.

Ücretin çalışanların başta fizyolojik ihtiyaçları olmak üzere sosyal (iş yerindeki statüsü, saygınlık) ve psikolojik ihtiyaçlarını (kendine güven vb.) karşıladığını da bilmek gerekir. İhtiyaçlarını karşılayan bireyin tatmin olma düzeyi artacak böylece daha motive bir şekilde işlerine devam edecektir. Ücret konusunda en önemli detay, çalışana zamanında, hak ettiği artışları yaparak ödemenin sağlanmasıdır. Gerekli ödemeler zamanında yapılmazsa çalışanın motivasyonu azalacak, örgütte kopmalar ve işten ayrılma niyetleri oluşacaktır. Bu durumda kurumun ekonomik olarak ağır kayıplar ile karşılaşması söz konusu olacaktır.

Kurumda çalışanın ücreti belirlenirken dikkat edilmesi gereken unsurlar (Sabuncuoğlu, 2000:243);

- Aynı çabayı gerektiren işler için eşit ücret uygulamasının olması
- Çalışana ödenen ücretlerden dolayı kurum içerisindeki çalışanlar arasında adaletsizlik oluşmasının önüne geçilmesi
- Terfi alan çalışanın ücretinin pozisyonuna uygun şekilde belirlenmesi
- Kurumda çalışanlar arasında ayırım yapmadan, bütünüleyici olma ilkesinin izlenmesi
- Objektiflik ilkesinin benimsenmesidir.

Ayrıca bireysel farklılık gösteren durumların belirlenmesi ücretin belirlenmesinde önemli diğer bir konudur. Bireysel farklılık olarak değerlendirebileceğimiz durumlar ise;

- Eğitim durumundaki farklılıklar
- Yapılan iş ile ilgili donanım, teknik bilgi, bireysel yetenekler
- Yapılan iş ile ilgili cihazların kullanımına hakim olmak
- Yapılan işe bağlı olma, işe sadakattir.

Çalışanların ücreti belirlenirken eşitlik ilkesi göz ardı edilip, eşit işe farklı ücretler ödenirse çalışanın motivasyonu kaybolarak, kurumuna karşı sadakat ve bağlılığı azalacaktır.

Prim

Çalışanın motivasyonunu artırmak için kullanılan araçlardan bir diğeri prim ödemeleridir. Prim, çalışanın emeği karşılığında aldığı ücret dışında yer alan bir ödeme aracıdır. Prim, çalışanın göstermiş olduğu performansı etkiler ve belirlenen zaman diliminde performansın en yüksek seviyeye çıkarılmasını sağlar (Çelik, 2011:231). Prim, miktarı önceden belirlenmiş ve hizmeti artırmaya yönelik bir ücret olarak ifade edilebilir. Prim hesaplanmasında yapılan iş miktarı ve zaman önemlidir. Prim verme her ne kadar kurum tarafından sergilenen olumlu bir tutum olarak görülse de adil dağıtılmadığında kurumda huzursuzluğa sebebiyet vererek motivasyonu olumsuz etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Üretime Ortaklık Sistemi

Üretime katılma motivasyonu artırmada kullanılan araçlardan biridir. Bu sistemde amaç verimliliği artırarak, üretimden pay almaktır.

Kara Katılım

Bu sistemde amaç çalışanın işletmeye sağladığı katkıdan pay almasıdır. Bu nedenle kurumun karının artması sonucunda iş görenin alacağı payda artmaktadır. Kar payı alacağını bilen bireyin motivasyonu üst düzeye çıkacak böylece performansı da artacaktır. Dağıtım yapılırken çalışan, az çalışan ve çalışmayan ayırımının objektif şekilde yapılması gerekmektedir. Objektiflik sağlanmadığında çalışanlar arası huzursuzluk artabilir. Huzursuzluğun artması ise çalışan motivasyonunu azaltacaktır.

Maddi Boyutlu Ödüller

Kurum için başarılı davranışların fark edilerek, kişiye ekonomik değer taşıyan ödüller verilmesini içerir (Çelik, 2011:231). Böylece iş görenin kurumuna, işine olan bağlılığını artırmak hedeflenir. Özellikle kurum için inovatif yaklaşımları benimseyen çalışanların yenilikçi fikirlerinin desteklenmesi rekabet koşullarının arttığı günümüzde önemlidir.

Motive etmek için verilen maddi boyutlu ödülün değerini kaybetmemesi için, üretilen hizmet ile ödülün dengeli olması ve ödül ile zaman arasında dengenin kurulması gerekmektedir. Bu dengeler kurulmadığı takdirde çalışan ödülün neden verildiğini unutacağından, sahip olduğu ve gerek duyduğu motivasyonu kaybedebilir.

3.4.2.Psiko-Sosyal Faktörler

İnsanlar, sosyal tarafı olan varlıklardır. Çalışan bireyler için maddi faktörler ile birlikte psiko - sosyal faktörler de motivasyonun sağlanması için gerekli ve önemlidir. Çalışmada bağımlı olmamak, değer, terfi gibi psiko - sosyal faktörler stresli ve zorlu iş hayatında çalışanları olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticilerin çalışanları sosyal bir varlık olarak saygın ve değerli görmesi çalışanların motivasyonlarını artıracaktır (Doğan ve Aysal, 2009:92).

3.4.3.Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları

Örgütsel ve yönetmel açıdan ele alınan motivasyon araçları ile sağlanan motivasyonda kurum ile iş gören arasında karşılıklı beklenti vardır. Burada kurum, personelinin için en iyi şekilde yapılmasını beklerken, zaman ve verimlilik kavramını önemser, iş gören ise yapmış olduğu için karşılığını bekler. Burada iş görenlerin farklı kişilik özellikleri, farklı beklentileri ve ihtiyaçları olduğundan motivasyon araçlarının uygulanmasında birtakım zorluklar ile karşılaşılabilir. Karşılaşılacak zorluğun yönetimi ise yönetici sorumluluğundadır. Yöneticiler için çalışan personelin kişilik analizlerinin belirlenmesi, ihtiyaçların belirlenmesine imkan tanır. Belirlenen ihtiyaçların zamanında karşılanması ise motivasyonun sürekliliğini sağlayacaktır.

Örgütsel iletişimin sağlanması, eğitim ve alınan terfiler, işi geliştirme, iş görenlere uygun olan yetki ve sorumluluğun verilmesi, ergonomik çalışma koşullarının sağlanması gibi unsurlar yönetimsel-örgütsel açıdan motivasyon sağlayan unsurlar olarak değerlendirilir (Kantar, 2010: 67-68). Bu unsurlar çalışanın kuruma olan aidiyet duygusunu sağlayacak ve çalışan kendisini kuruma ait hissederek işine karşı geliştirmiş olduğu motivasyon düzeyi yükselecektir.

3.5.Kurumların Çalışanları Motive Etme Nedenleri

Kurumların çalışanları motive etme nedenleri arasında işletmenin devamlılığını sağlamak, verimlilik ve etkinliği artırmak yer almaktadır. Örgütlerin devamlılığının sağlanması tüm örgütler gibi sağlık hizmeti veren kurumlar için de önemlidir. Hastanelerin gelişmesi için hasta memnuniyetinin sağlanması ve tercih edilebilirliğinin artırılması gerekmektedir (Dornan ve Maxwell, 2011:173). Bu nedenle sağlık kurumları açısından temel çıktılar arasında yer alan hasta memnuniyet düzeyi, hastaların istek ve beklentilerinin karşılanmasını gerektirmektedir. Sağlık sektöründe hizmet veren kurumlar devamlılıklarını sürdürebilmek için hastaların kurumdan mutlu ve memnun ayrılmalarını sağlamalıdır. Hasta memnuniyetinin sağlanması bir sonraki sağlık probleminde yine aynı kurumun tercih edilmesine ve çevresine de memnuniyet düzeyinin aktarılmasına sebep olacaktır. Böylece sağlık kurumu gelişecek ve hasta kapasitesi yükselecektir.

Amaca yönelik yapılan çalışmaların doğruluğunu belirleyen iki ana ve genel ölçüt bulunur. Bu ölçütlerden ilki etkinlik, ikincisi ise verimliliktir. Etkinlik ile amaca ne kadar ulaşıldığı belirlenirken, verimlilik ile ise sonuçları elde etmek için verilen çaba, girdiler ya da yapılan harcamalar değerlendirilir. Kısaca etkinlik için çalışanların hizmet sunum derecesi, verimlilik için ise elde edilen ürünün kalitesi ifade edilmektedir.

Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu'nun yaptığı araştırmada, işletmeler hedeflerine ulaştığında, iş-gören de kendi beklentilerinin karşılanmış olduğuna inanıyorsa, iş - gören motivasyonun sağlandığı ve hizmet kalitesini gösteren verimliliğe ulaşıldığı tespit edilmiştir (Onay ve Ergüden, 2011:223). İşveren ile iş - gören arasında kurulan ilişki kurumun büyümesine destek olacak ve uluslararası kuruluşlar arasına girmesine de olanak sağlayacaktır. Sonuç olarak çalışan motivasyonu ile verimlilik doğrudan bağlantılıdır.

Başarılı kurumlar değerlendirildiğinde, karşılaşılan sonuçlar arasında nitelikli ve üretken çalışanlara sahip olmanın önemli bir etken olduğu görülür. Bu bağlamda çalışanların verimliliğinin artırılması ve işin sürekliliğinin sağlanabilmesi için iş – görenin mevcut potansiyeli olan fiziksel ve düşünsel gücünden maksimum düzeyde yararlanmak gerekir. Çalışma ilkesinde sürekliliğin devamında çalışanın eğitim düzeyi önemli olup, hizmet içi eğitimler ile de desteklenmesi gerekmektedir. Özellikle sağlık sektörü el pratikliği gerektirdiğinden güncel gelişmelerin, teknolojinin takip edilmesi ve hizmet içi eğitimlerin sıklaştırılması gerekliliğini düşündürmektedir.

3.6.Motivasyon Teorileri

Motivasyona dair geliştirilen teoriler genel olarak kapsam ve süreç olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Kapsam teorisi genel olarak bireyin enerji durumu sonucu harekete geçmesi veya bireysel faktörler sonucu oluşan davranışı yavaşlatan ya da durduran etmenler ile ilişkilendirilir. Süreç teorisi ise davranışın oluşum şekli ve nasıl yönlendirildiğini incelemektedir.

3.6.1.Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, davranışları harekete geçiren ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların giderilmesi üzerine odaklanır. İhtiyaçlar karşılandığında ise bireylerin iş hayatında motive oldukları kabul edilir.

Kapsam teorileri;

- Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi
- Herzberg'in ikili etmen (hijyen-motivasyon/çift faktör) teorisi
- McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi
- Alderfer'in ERG teorisi olarak sınıflandırılmaktadır (Koçel, 2018:

246).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanları harekete geçiren temel etmenin ihtiyaçlarını karşılama isteği olduğu düşünüldüğünde, bu ihtiyaçların neler olduğunu belirlemek ve ihtiyaçların nasıl giderileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle ihtiyaçları karşılayacak örgütsel araçlarında belirlenmesi önemlidir. İhtiyacı karşılayacak araçların belirlenmesi aşamasında Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına koyulmasını ve bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulması gerekliliğini savunmuştur (Polatlı, 2008).

Beş basamaktan oluşan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, birçok bilim insanı tarafından motivasyon teorileri içinde en önemli teori olarak kabul edilmektedir (Eren, 2004:559). Basamaklar arasındaki geçişler birbiri ile bağımlı olup, alt basamaktaki ihtiyaç karşılanmadan üst basamağa geçiş mümkün olmamaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağını fiziksel ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Fiziksel ihtiyaçlar yaşamı sürdürmek için ihtiyaç duyulan yemek yeme, su içme, barınacak yer ve dinlenme gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır. İkinci basamak ise güvenlik ihtiyacından oluşmaktadır. Emniyet ve güvenliğin sağlanması bireylerin tehlikelerden uzak durarak, kaçınarak, korku duymadan güven içerisinde çalışmasını sağlayacaktır. Üçüncü basamakta ise sosyal ihtiyaçlar grubunda yer alan ait olma ve sevgi yer almaktadır. Bireyin sosyal ihtiyaçlarının karşılanması kurumda arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesini, bireyin arkadaşları ve kurum tarafından kabul görmesini destekleyerek kişinin sahip olduğu kimliğin gelişmesine katkıda bulunacak ve bireysel motivasyonu artıracaktır. İhtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü basamağı değer ihtiyacını karşılamaktadır. Bu basamak bireyin kurumda başarısı, statü sahibi olması saygınlık kazanmasına neden olarak bireysel motivasyonun artırılmasını sağlayacaktır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ihtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağıdır. Kendini gerçekleştiren birey yaratıcılık yeteneklerini kullanabilir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde basamaklar atlandıkça bireyin yükseldiğini ve statü sahibi olduğunu, bireysel motivasyonun arttığını söylemek mümkündür. Bireysel motivasyonun artması ise kurumsal başarıyı etkilemektedir.

İş hayatı açısından Maslow'un ilkeleri değerlendirildiğinde ilk basamağın yaşamın devamlılığı için gerekli olan fiziksel ihtiyaçların giderildiği temel ilkelerin yer aldığını söylemek mümkündür. Örneğin karnı aç insanın performansının azalacağı ve dikkat süresinin kısılacağı, yöneticiler tarafından bilinerek çalışma saatine uygun yemek saatlerinin oluşturulması gereklidir. İhtiyaçlar hiyerarşinin ikinci basamağını oluşturan güvenlik ihtiyacının temelinde korkuların azaltılması ya da ortadan kaldırılması gereklidir. Yani çalışanın yarınını güvence altına alması, devamlılığın sağlanması işe ve amirine olan güven duygusunu geliştirilmesidir. Üçüncü basamağa geçildiğinde ise

çalışma arkadaşları, amirleri ile olan sevgi bağları devreye girer. İş arkadaşları ile kurulan bu bağlar beraberinde kurumsal bağlılığı getirecektir. Dördüncü basamakta bireylerin sahip olduğu değer, statünün gerekliliklerini yerine getirme sonucu başarısının lider tarafından fark edilerek takdir ve tebrik edilmesi sonucu oluşur. Beşinci ve son basamakta ise birey yeteneklerinin farkında olup kendini yenileme, güncelleştirme çabası içerisine girecektir. Bu çaba kişilerin daha da gelişmesini sağlayarak hem ulusal hem de uluslararası düzeyde tanınırlığı da beraberinde getirecektir.

Alderfer'in ERG teorisi

Motivasyonun içerik teorilerinden biri olan Alderfer'in ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının, modern durumlarda varlığı sürdürme ve ilişkileri geliştirme ihtiyacı üzerine kurulmuş şeklidir. Alderfer'in ERG teorisinde gelişim ihtiyaçlarının tatmin edilmesi önemlidir. Basamaklar ilerledikçe tatmin olma duygusu daha soyut bir hal almakta ve daha zor duruma gelmektedir. Basamaklarda ilerleme bazı bireylere mantıksal bir gelişme kazandırırken, bazı bireylerde bunalım ve hayal kırıklığının yaşanmasına neden olmaktadır (Can, vd., 2016: 369). Bu teoriye göre motivasyon, ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır. Alderfer ERG teorisinde ihtiyaçları üç grupta toplamaktadır. Birinci grup ihtiyaçlar varoluşsal ihtiyaçlardan, ikinci grup ihtiyaçlar sosyallik ihtiyaçlarından, üçüncü grup ihtiyaçlar ise gelişme ihtiyaçlarından oluşmaktadır.

Varoluşsal ihtiyaçlar maddi ve fizyolojik ihtiyaçlardan oluşmakta ve beslenme, iş koşulları, ücret gibi temel ihtiyaçları içerisine almaktadır. Sosyallik ihtiyacı, saygınlık, sosyal onay gibi sosyal ilişkilerin oluşturulması ile karşılanmaktadır. Bireyin potansiyelini gerçekleştirilmesiyle ilişkili ihtiyaçlar ise gelişme ihtiyaçlarını oluşturmaktadır. ERG teorisinde yer alan bu ihtiyaçlar arasında hiyerarşik bir düzen olmadığından bireyler eksik olan ihtiyacını karşılamak için ileri geri hareket ederler (Eren, 2004:445).

ERG teorisinin temelini bireylerin var olma ihtiyacının (dünyada, ailede, bulunduğu ortamda vb.) olduğu Alderfer tarafından ileri sürülmektedir. Eğer kişi var olma ihtiyacını karşılırsa bir üst basamakta yer alan ait olma ihtiyacını gidermek için çaba harcayacağı savunulmaktadır. Var olma ve ait olmayı başaran birey kendini yenileme ve geliştirme çabasına girecek ve birey için yenilik dönemi başlayacaktır. Gelişme ihtiyacını tamamlayan birey tatmin olacak ve motivasyonu üst düzeye çıkacaktır. Eğer gelişme ihtiyacı tamamlanmazsa birey yaşadığı hayal kırıklığı nedeniyle geri çekilecektir.

ERG teorisinde yer alan ihtiyaç gruplaması Ataman (2002: 406)'a göre var olma ihtiyacı, ilişkiler ihtiyacı ve gelişme/büyüme ihtiyacı şeklindedir.

Var olma ihtiyacı, hayatta kalma ve neslin devamını sağlama ile ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle tehlikeleri fark edip, güven altında olmak önemlidir.

İlişki ihtiyacı, çalışma hayatı ve sosyal hayatta iletişim kurma ve sürdürme ile ilgilidir.

Gelişme ve büyüme ihtiyacı ise, bireyin beceri potansiyeli ile ilişkilidir. Bireysel gelişme ihtiyaçları desteklenmelidir.

Frederick Herzberg'in İkili Etmen Teorisi

Bilinen ve çok tartışılan bir teori olan Frederick Herzberg'in ikili etmen teorisinin temeli güdülemeye dayanmakta ve iki etmenden oluşmaktadır. Bunlardan ilki sağlık etmeni(Teşvik edici etmenler, özendirici etmenler), ikincisi ise hijyenik etmenlerdir (Eren, 2020:569).

Sağlık etmeni, ücret, saygınlık, emniyet, kişiler arası ilişkiler, iş koşulları, ek ödemeler ve yönetim uygulamalarından oluşmaktadır. Hijyenik etmenler ise, iş ortamının fiziksel koşullarındaki yetersizlik, kurum politikası, yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgiler konusunda yetersizlikler, çalışan - yönetici ilişkisinin iyi olmaması, iş görenin kişisel yaşamına saygı göstermeme ve çalışma ortamındaki arkadaşlarla anlaşamama gibi etmenlerden oluşmaktadır.

Sağlık etmenlerinde yer alan koşulların iyi olmaması çalışanların tatminsiz olmasına sebebiyet verir. Sağlık etmenlerinin iyi olması her zaman güdülenme ile sonuçlanmayabilir fakat oluşabilecek tatminsizlik duygusunu ortadan kaldıracaktır. Güdüleyici etmenlere baktığımızda anlamlı ve zevk veren bir işte çalışma, çalışanın başarısının çalışanlar ve yönetim tarafından fark edilmesi, başarı duygusunun çalışana zevk vermesi, çalışanın sorumluluk alabilmesi, kurumunda gelişme ve yükselme imkanının bulunması yer almaktadır. Kişinin sahip olduğu işin güdüleyici faktörleri içermesi iş tatminin oluşmasını sağlayacaktır (Can, vd., 2016: 369).

Herzberg, hijyenik etmenleri, iş - görenin çalışma ortamında mutsuz olmasına neden olan etmenler olarak değerlendirir. Teşvik edici etmenleri ise iş - göreni çalışma ortamına bağlayan ve mutlu eden etmenler olarak ifade etmektedir. Bu nedenle teşvik edici etmenler ve hijyenik etmenler çalışanlar için önem arz eden ve birbirinden ayrılması gereken etmenlerdir. Hijyenik etmenler, işyerinde kötümser olmaya, işten ayrılma niyetine ve tatminsizliğe yol açarken, teşvik edici etmenler ise iş doyumunun sağlanmasını, çalışanın mutlu ve iş yerine bağlı olmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak hijyenik etmenlerin bireyler üzerinde olumsuz etkisi olduğu için işte doyumsuzluğa ve kötümserliğe sebep olabilmektedir. Bu nedenle, çalışanın motivasyonunu artıran teşvik edici(özendirici) etmenlerin tercih edilmesi önemlidir.

D.Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Mc Clelland, kişilerin sosyal ihtiyaçlarının öğrenme ile sonradan kazanıldığını savunur. Bu nedenle diğer teorilerden ayrılmaktadır. Başarma ihtiyacı teorisinin temelinde başarı, güç ve arkadaşlığın yer aldığı üç temel

güdünün, kişinin davranışlarıyla ve çevresel etmenlerle birleştirilmesi yer almaktadır (Eroğlu, 2004:334). Bu nedenle temel güdülerini tanımlamak önemlidir. Mc Clelland'ın başarıya ihtiyacı teorisine göre bireyler istediği amaca yönelik çalışmalar yaparak ihtiyacını karşılarlar (Can, vd., 2016: 370) Kişilerin başarmak istediği hedef ne ise, kişi hedefe yönelik sorumluluklar alarak zor işleri başarmak için çaba harcar ve çalışmanın sonucunu görmek ister. Güç kazanma ihtiyacı duyan kişiler ise grup çalışmasına yönelebilir veya bir gruba dahil olabilir. Ayrıca diğer gruplar ile yarışmak ve rekabet etmekten kaçınmaz.

Başarıya ihtiyacı olan kişiler;

• Kişisel sorumluluk duygusuna sahiptir ve var olan sorunları çözüme kavuşturmak isterler,

• Amaca yönelik çalışmalar yaparlar,

• Amaçları gerçekçi ve ulaşılabilir. İhtiyaç duyduklarında ise risk alabilirler,

• Yaptıkları işin nasıl sonuçlandığını takip ederler,

• Zorlu çalışmaları istekli ve yüksek enerji ile yaparlar.

Güç kazanma ihtiyacı olan kişiler;

• Diğer kişileri etkilemek veya kişiler üzerinde otorite kurarak güç kazanmayı isterler,

• Güç kazanmak bu kişiler için önemli olduğundan rekabetten kaçınmaz, yarışmaktan zevk alırlar,

Özdeşme (arkadaşlık) ihtiyacı olan kişiler;

• Sevilmek bu kişiler için önemlidir ve sevimden hoşlanırlar,

• Diğerleri ile arkadaşlık kurmak isterler,

• Sosyal etkinliklerden (buluşma, kokteyl, parti vb.) zevk alırlar,

• Kimlik duygusuna erişmek için gruba dahil olmak isterler.

Mc Clelland'a göre yukarıda yer alan ihtiyaçların karşılanması kişilerin tatmin olmasını sağlayacaktır. İşte verim ve başarının sağlanması, kişinin tatmin olarak motivasyonun sağlanması ile ilişkilidir.

3.6.2.Süreç Teorileri

Süreç teorileri, bireylerin davranışının oluşum şekli ve nasıl yönlendirildiğini incelemektedir.

Süreç teorileri;

• Skinner'in davranış şartlandırma yaklaşımı

• Beklenti teorileri (Vroom'un beklenti teorisi ve Lawler-porter modeli)

• Adams'ın eşitlik teorisi

• Locke'ın amaç teorisi olarak sınıflandırılmaktadır.

Adams'ın Eşitlik (Denkserlik) Teorisi

Bireyler çalıştıkları ortamda eşit koşullarda çalışmak ve değerlendirilmek ister. Bu nedenle eşitlik teorisi motivasyonun sağlanmasında önemlidir.

Eşitlik teorisinde, bireyler kendilerini diğer çalışanlar ile yapılan iş ve çabayı göz önünde bulundurarak kıyaslar. Bu değerlendirmede dört temel öge yer almaktadır.

Bunlar;

- Birey
- Karşılaştırma (Benzer işlerde diğeriyle karşılaştırma)
- Girdi
- Çıktı ve sonuçtur.

Adams eşitlik için çeşitli öneriler sunmaktadır. Bu öneriler arasında (Can, vd., 2016: 374-375);

- Bireyin daha az çaba harcayarak girdileri azaltması
- Yapılan iş (Parça başı) kadar ödemenin olduğu kurumlarda daha fazla çalışma ile çıktıları değiştirme
- Bireylerin tutumları değiştirmesi
- Karşılaştırma yapılan kişinin değiştirilmesi
- İş arkadaşının girdi ve çıktısının değiştirilmesi
- İşi bırakarak, durumun değiştirilmesidir.

Birey çalışma ortamına girdiğinde kendisini diğer çalışanlar ile kıyaslar. Bu nedenle Adams çalışanın sergilediği bu tutuma dair bir öneri geliştirir. Bu öneri; bireyin kendisini başkalarıyla karşılaştırmasının bireyin kendi motivasyonunun değişmesine neden olduğudur. Kendini karşılaştırdığı çalışanın durumu ve motivasyonu yüksek ise kişinin kendi motivasyonunda azalma olacaktır, kendini karşılaştırdığı çalışanın durumu ve motivasyonu kendisinden düşük ise kişinin kendi motivasyonunda yükselme oluşacaktır. Adams, yönetici açısından kişiyi içerisinde bulunduğu durumdan çıkarmak için karşılaştırma yapılan kişinin değiştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Eşitlik teorisine göre yönetici kontrolü sağlayamazsa çalışan sonunda işten ayrılmayı çözüm olarak tercih edecektir.

Tolman'ın Beklenti Teorisi

Tolman, bireylerin davranışlarını, amaca yönelik ve bütünsel eylemler olarak ifade etmektedir. Bilişsel bir teori olan Tolman'ın beklenti teorisi, 1930'larda geliştirilen davranışçı kuramların görüşlerini kabul etmemektedir. Çünkü Tolman, bireylerin davranışlarının temelini bilinçli beklentileri dayandırmaktadır. Bireyin bu beklentileri, sergilediği davranışlar ile istediği hedefe ulaşp, ulaşamayacağını belirlemektedir. Tarihsel süreç de, Georgopoulos, Mahoney ve Jones'un uygulamalı çalışmaları ile Beklenti

Teorisi, bireyin güdülenmesi ile ilgilenen genel bir teoriye dönüşmüştür (Bolat vd., 2008:195)

İnsanlar çalışma ortamlarında ihtiyaçlarını karşılamak için belirli bir düzeyde beklentiye girer ve kendisine uygun getirinin ne olduğunu düşünür. Eğer kişi çalışma ortamında istediği düzeyde gelir sağlar ise çalışma ortamında daha verimli olur ve motivasyon düzeyi de yükselir.

Victor Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom, bireyin davranışlarını, bireyin amaçları doğrultusunda yaptığı seçimleri başarmadaki beklentileri ile ifade etmektedir. Vroom'un beklenti teorisinde üzerinde durulan kavramlar, verimlilik, işe devam durumu ve iş gücünün devridir (Can, vd., 2016: 374-375). Verimliliğin niteliği birinci derecedeki sonuçları ifade ederken, ödül ve cezalar, ücret artışında yükselme, grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme ikinci derecedeki sonuçları ifade etmektedir. Ayrıca, algılardan oluşan araçsallık, sonuçların değeri ve bireyin tercihin de oluşan çekiciliği ifade eder.

Vroom'un beklenti teorisine göre liderin dikkat edeceği konular aşağıdaki gibidir:

- Bireyin üstlendiği görevi başarması için eğitim almasını sağlama,
- Kurumda örgütsel sorun oluşmasının önüne geçme, var olan örgütsel sorunun çözülmesini sağlama
- Çalışanın güven duygusunu artırmaya yönelik çalışmalar yapma,
- İhtiyaçlarını karşılamak için örgütsel ödüller oluşturma,
- Verilecek ödül ile iş arasındaki ilişkileri dengeleme, ödül sistemini eşitlik içerisinde yönetme

Vroom'un beklenti teorisine göre, birey amacını belirleyerek, bu amaç için çalışmaya başlar ve hedefi için gerekli olan çabayı gösterir. İş ortamında ek iş, çalışma saatinin fazla olması gibi fazla iş yaparak amacına ulaşmaya çalışır. Amacını gerçekleştirmek için motive olan birey yüksek performans sergileyecektir. Bu nedenle kurum yöneticileri bireyin gösterdiği bu performansı görmezden gelmemeli hatta çalışan performansının sürekliliğini sağlamak için bireyi ödüllendirerek motive etmeye devam etmelidir.

Porter-Lawler Modeli

Vroom'un bekleyiş teorisi sonucu ortaya çıkmıştır. Lawler başarının bireyleri tatmine ulaştıracağını savunmaktadır. Bu teori sonucun da başarı sonrası kazanılan ödüller ve ödülün eşit olarak dağıtılması bireysel tatmini oluşturacaktır (Ataman, G. 2002:48).

Teori ile çalışanın motivasyonunun başarı tatmin ilişkisine dayandığı açıklanmıştır. Model tarafından vurgulanan kavramlar, çalışanların beklediği ödüllerin neler olduğunun belirlenmesi, beklenen ödüllere ulaşmak için verilmesi gereken çabanın açıkça belirtilmesi, çalışanların beklenen sonuçlara ulaşması için bilgi ve yeteneklerinin belirlenerek, eğitimle desteklenmesi,

ödüllerin dağıtılmasında eşitlik ilkesinin benimsenmesidir (Koçel, 2018: 480). Lawler'ın modelinde bireyin işi yapması için çaba harcaması gerekmektedir. Verilen bu çaba sonucu birey başarıya ulaşacak, içsel veya dışsal ödüller ile ödüllendirilerek tatmine ulaşması sağlanacak ve emeğinin karşılığını alan birey büyük haz duyacaktır.

Adwin Locke'un Amaç Modeli

Locke'un 1968'de oluşturduğu amaç modeli davranışların temel nedeni ile ilgilendirir. Locke göre davranışların temel nedeni, bireylerin bilinçli olarak belirlediği amaçlardır. Amaçlar beş aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar (Can, vd., 2016: 375);

- Amaç belirlemeye hazır olmanın belirlenme aşaması (kurumun uygunluğunu belirleme aşaması)
- Çalışanların iletişim, etkileşim, eğitim ve eylem planları vasıtası ile amaç belirleme aşaması (bireyin kurumun amaç belirlemek için uygun olduğunu düşünmesi)
- Yönetici ve çalışanlar tarafından belirlenen amaçların özelliklerinin belirlenmesi, uygulanması aşaması
- Belirlenen amaçlar için gerek duyulan düzeltmelerin yapılması için gözden geçirme aşaması
- Yapılan değişikliklerin amaca uygun değiştirildiği veya başarılı olduğunu kontrol aşamasıdır.

Skinner'in Davranış Şartlandırması (Sonuçsal şartlandırma) Modeli

Temeli edimsel koşullandırma kuramına dayanan Skinner'in davranış şartlandırması modeli, istenen davranışın ödüllendirilmesini, istenmeyen davranışın ise pekiştirilmemesini veya cezalandırılmasını savunmaktadır. Bu teoride yer alan varsayım davranışın, sonuçlardan dolayı koşullandırılması gerektiğidir.

Yöneticiler edimsel koşullandırma teorisinde davranışları etkilemek için (Can vd., 2016:375-376);

- Olumlu pekiştirme
- Olumsuz pekiştirme
- Ceza verme ilkelerinden birini tercih edebilir.

Skinner'in davranış şartlandırmasını birbirini takip eden dört aşamada ele almakta mümkündür. Bu aşamalar;

- Uyarının verilmesi
- Çalışanın tepkisi,
- Güçlendirici uyarın
- Çalışanın tepkisidir.

Bireye ilk aşamada görev verilerek uyarılma evresi gerçekleştirilmiş olur. Bireyin verilen görevi yerine getirmeye çalışması ile çalışanın ilk tepkisi alınmış olur. Görevi yerine getirirken çalışanların lider tarafından ödüllendirilmesi (maddi veya manevi ödüller) güçlendirici uyaran olarak değerlendirilir ve çalışan üstlendiği sorumluluğa daha iyi motive olarak yerine getirir. Böylece verimlilikte artmış olacaktır. Yüksek motivasyon ile işini yapan çalışan işini başaracağı için, başarmanın verdiği haz ile tatmin duygusuna ulaşacaktır.

Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Sosyal bilimci olan De Charms tarafından 1960'lı yıllarda öne sürülen düşünce, içsel ödüllerle desteklenen bireyin güdülenmesinin daha zor olacağıdır. De Charms bu önerisi, Deci vd. tarafından araştırılmış ve bilişsel değerlendirme modeli oluşturulmuştur (Can, vd., 2016: 375-376). Bu modelin savunduğu düşüncede, zevk almak için yapılan işin karşılandığında ücret ödenmesi durumunda birey tatmin olma duygusuna ulaşacak, dolayısıyla da toplam güdülenme düzeyi azalacaktır. Bu nedenle bilişsel değerlendirme teorisi diğer süreç teorilerine göre farklılık göstermektedir. De Charms, çalışmalarından dolayı ödül alan ve tatmin sağlamış bireyin (amacını gerçekleştirdiği için) işin devamında motive olamayacağı ve verimin düşeceğini ifade etmektedir.

3.7.Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon

Kurumların, verimli çalışmasında ve kurumsal amaçlara ulaşılmasında insan önemli faktördür. İnsan kaynağının etkili kullanılabilmesi için fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücün, bireysel istek ve enerji ile kurum amaçlarına yönelik kullanılması motivasyon kavramı ile ifade edilebilir (Can vd. 2016: 66, Can vd. 2015:103). Motivasyon kavramı, kişilerin belirlemiş olduğu belirli bir amaç için harekete geçmesini sağlayan, davranışlara yön veren gücü ifade etmektedir. Bireylerin sahip olduğu güdüler, kişilerin amaca yönelik hareketlerinin ana etkenidir (Timuroğlu ve Çelik, 2018: 70, Şeker, 2015:22).

Kişiyeye uygun iş verilerek personelin yaptığı işi sevmesini, çalışma ortamındaki huzuru ve yaptığı işi keyifle yapmasını sağlamak ancak personelin motivasyonu sağlandığında ve performansı artırıldığında gerçekleştirilebilir (Kaya, vd., 2013: 428).

Motivasyon kavramına dair pek çok tanım yapılsa da iş motivasyonu daha çok güdülenme, istekli olma, sürekli çaba, davranışı etkileme, amaçlara ulaşma gibi kavramları odak noktası olarak almıştır. Motivasyon, kişilerin belirlediği hedef için, gösterdiği çabanın sürekliliğini anlatmaktadır (Langton ve ark., 2015: 128). Mathis ve Jackson motivasyonu, örgüt amaçlarına ulaşma şeklinde belirtmiştir (akt. Tusha, 2019: 14).

Kişisel farklılıklar gösteren motivasyon süreci kavramsallaştırılırken, doğuştan ya da iç - güdüsel mi, yoksa öğrenilmiş mi olduğu yoksa iç

ihtiyaçların mı - dışsal ihtiyaçların mı etkilediği gibi çeşitli parametlerden yararlanılmıştır (Alaichamy, 2019: 23). Bu durum çalışanların içsel ve dışsal faktörler vasıtasıyla motive edildiğini göstermektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 149). Kişilerin işlerini önemsemeleri, işlerini daha iyi yapabilmek için çaba harcamalarını ve yapılan iş iyi olduğunda ise motive olmalarını sağlamaktadır (Langton, vd., 2015: 128). Bu nedenle içsel motivasyonun kaynağının işin kendisi olduğu yorumu getirilebilirken, kişinin davranışını etkileyen dış faktörler olmadığı söylenebilir ve kişi kendi yeteneklerini kullanır. Dışsal motivasyon ise; ücret, ödül, ikramiye gibi motivasyon araçları ile sağlanan kişisel faktörlerdir.

Motivasyonu sağlanmış kişi, kendi çaba ve faaliyetlerini kurum amaçları doğrultusunda olumlu yönde kullanabilmektedir. Bu durum sağlık kurumlarının da verimliliği ve bakımın kalitesini artıracaktır.

Sağlık kurumlarının, sağlık hizmeti ihtiyaçlarını karşılamak üzere faaliyet gösteren yoğun emek gerektiren kurumlar olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kurumların amaca ulaşmalarında, hastanelerin başarısı ve başarısızlığında çalışanlar önemli bir faktördür. Sağlık çalışanlarının çalışma şartlarındaki zorluklar, sürekli stres altında olmaları, duygu yoğunluğu yaşamaları benzer hastalarda farklı tepkilerin yaşanmasına neden olmaktadır. Kişilerin sergilemiş olduğu davranışlar ise motivasyonun göstergesidir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sağlık çalışanlarının yoğun çalıştırılması fakat hak ettiği ücreti alamaması, çalışanın motivasyon düzeyini etkilemektedir (Shah, vd., 2017: 368).

3.7.1.Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi

Yaşam süresinin uzaması ile birlikte, sağlık hizmeti giderlerinin payı ekonomide artmakta ve kaliteli sağlık hizmeti sunumunun gerekliliği anlaşılmaktadır. Bu nedenle insan merkezli hizmet sunan sağlık çalışanlarının motivasyonun sağlanması önemlidir. Motivasyon, iş verimliliğini ve performansını da artıran bir faktördür. Sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri verdiği bakımı ve sunduğu sağlık hizmetini de etkileyecektir. Sağlık çalışanının sahip olduğu motivasyon düzeyi artıkça hata yapma olasılığı azalacaktır.

Özellikle çalışma hayatı ve çalışılan kurum bireylerin günlük yaşantısı içerisinde zamanının çoğunu geçirdiği yerdir. Kurumda geçirilen zamanın etkin kullanımı, görev ve sorumlulukların istekli bir şekilde yapılması sonucunda sunulan hizmet kalitesinin de artması beklenmektedir. Ayrıca, sağlık çalışanlarının çalışma alanları insan vücudu olduğundan daha hassas olmaları gerekmekte ve yapılan hatanın telafisi zor olmakla beraber bazen de mümkün olmamaktadır. Riskli bir çalışma ortamına sahip olan sağlık çalışanlarının memnuniyetleri, motivasyonları, iş yaşam kalitelerinin yüksek olması bu nedenle daha önemlidir.

Sağlık kurumlarında hizmet kalitesini, verimliliği ve motivasyonu etkileyen durumları şu şekilde sıralamak mümkündür; çalışma saatleri ve şartları, ekip içindeki uyumsuzluk ve anlaşmazlıklar, fiziksel imkanlardaki sınırlılıklar, yeterli sayıda sağlık personeline sahip olamama, riskli çalışma ortamı, hasta ve hasta yakınlarının sunulandan yüksek olan beklenti düzeyleridir (Özdevecioğlu, 2003:125-138). Sağlık hizmetinin sunumunda çalışanların motive ve mutlu olmaları hastalar ile olan iletişimi etkileyecektir. Bu iletişimin iyi olması hastalara sağlanan faydanın da üst düzeye çıkaracaktır. Sağlık çalışanlarının hizmet sunumu sırasında karşılaştığı sorunlar (uzun çalışma saatleri, gece çalışma, nöbet sistemi evdeki sorumluluklar, sosyal hayatı etkileyebilecek çalışma saatleri, fiziksel olarak yoğun çalışma gerektiren sorumlulukları, duygusal stresi yoğun olan hizmetlerin sunulması, hizmet içi eğitimlerde yetersizlikler, görevlendirmede bireysel özelliklerin dikkate alınmaması, ekipman, malzeme eksikliği, mesleğin saygınlığında yaşanan sorunlar, ödüllendirmede adaletsizlik, fiziksel koşullarda yetersizlik vb.) tükenmişliğe sebep olarak işten ayrılma niyetini etkilemekte veya hasta bakımının niteliğinin azalmasından dolayı hizmetin kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle sağlık kurumlarında yaşanabilecek olumsuzlukların farkında olunarak, motivasyon düzeyi yüksek çalışma ortamlarının sağlanması önemlidir.

Motivasyon düzeyi yüksek bir ortam sağlama etkin liderlik anlayışı ile sağlanabilir. Etkin liderlik ile kaynaklar verimli ve hasta bireyin yararına uygun kullanılacağından hem çalışan doyum sağlarken hem de hasta memnuniyeti yakalanmış olacaktır.

Sağlık bakım sistemi, çalışma alanı ve yapılan uygulamalar nedeniyle sorumluluk alanı yüksek birimlerdir. Bu nedenle profesyonellik gerektirmektedir. Sağlık kurumlarında profesyonelliğin sürdürülmesi için kurum içi iletişimin geliştirilmesi ve motivasyonun sağlanması zorunluluktur. Motivasyon hem sağlık kurumu hem de kurumda çalışan bireyler için önemli bir faktördür. Hastanelerdeki verim sağlık çalışanlarının motivasyonu ve performansı ile ilişkilidir. Sağlık personelinin motivasyonun sağlanması, sağlık çalışanın iş doyumunu sağlayacağı için kurumsal başarının artmasına da olanak sağlayacaktır.

3.7.2.Sağlık Kurumlarında Liderliğin Motivasyona Etkisi

Sağlık hizmetlerinin doğasında sağlık çalışanı-hasta birey iletişimi olduğundan, sağlık kurumlarında başarılı ve sürdürülebilir bir liderlik için iletişimin önemli olduğu söylenebilir. Özellikle sunulan hizmette değişiklik oluşturmak istendiğinde, kalite artırılmak istendiğinde her zaman önemli olan iletişim ayrı bir önem kazanmaktadır. Doğru iletişimle kazanılan olumlu benlik algısı liderlikte başarı göstergesi olarak kabul edilebilir. Sağlık kurumlarında çalışan bir personelin liderlik özelliği gösterebilmesi için öncelikle kendini değerlendirebilmeli, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalıdır. Kendini

tanıyan, benlik algısı ve saygısı yüksek olan bir lider öncelikle kendine güveneceği için çalıştığı diğer bireylerle de olumlu bir iletişim kuracaktır. Olumlu kurulan iletişim ise diğer çalışanlarında lidere güven duymasını sağlayacaktır. Liderin öncelikle kendine güvenmesi, çalışanlarında lideri daha çok benimsemesini sağlayacaktır. Liderlerin çalışma arkadaşlarının ihtiyaçlarını önemsemesi ve empati yapabilmesi önemlidir. Anlaşıldığını düşünen bireyin öncelikle motivasyonu buna bağlı olarak da iş verimi artacaktır. Lider olan sağlık çalışanının empati yeteneği gelişmiş olduğundan birlikte çalıştığı kişilerin hangi durumda neden tepki verdiğini anlamaya çalışması, görüş farklılıklarına saygı duymasını bilerek çözüm odaklı yaklaşım sergilemesi, yönetilmesi zor olan süreçleri de kolaylaştıracağından, ekibin motivasyonunu olumlu etkileyecektir. Başarılı bir liderlik için fikir üretebilmek, fikirlere açık olabilmek, sorun çözebilmek önemli bir faktördür. Sağlık hizmetlerinde sağlık çalışanları hasta bakımını planlarken tespit ettikleri sorunları çözerken, sahip oldukları yaratıcılık ve problem çözme yeteneğini kullanır. Ayrıca birlikte çalıştığı bireyleri de motive etmek için kullandığı yöntemleri paylaşırlar. Burada lidere düşen sorumluluk ise, farklı fikirleri destekleyerek, yenilikçi yaklaşımların oluşmasına destek sunmaktır.

Hastanelerde aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma sonucu oluşan yapısal karmaşıklık sonucu liderlik davranışları amaca ulaşmak için yapılan eylemleri içerdiğinden daha da önemli bir yere sahiptir. Liderlik yaklaşımı ile sağlık hizmetlerindeki değişim ve gelişim daha kolay yönetilerek, farklı yönetsel sorunların ortaya çıkması da engellenerek sağlık çalışanı motivasyonu sağlanabilir.

4.PERFORMANS

Belli bir amacı ve görevi gerçekleştirmek için kurulan işletmelerin amacı hedeflerine ulaşmaktır. Bu nedenle işletmelerin sergilemiş olduğu yönetim performansı ve çalışanların sahip olduğu performans anlayışı önem arz eder. Performans anlayışının doğruluğu ve geçerliliği ise işletmenin varlığını ve sürekliliğini sağlar (Akal, 2000:5). İş yaşamının en önemli ögesi insandır. İş, çalışma ortamı kişileri duygusal, bilişsel, fizyolojik olarak etkileyen bir unsurdur. Ayrıca kişilerin sahip olunan kişilik özellikleri performansı ve motivasyonu dolaylı olarak etkilemektedir. Bu performans ve motivasyon arasında güçlü bir ilişki olduğunun göstergesidir. Günümüz koşullarında kurumların performansı yüksek çalışanlara ve ekiplere ihtiyacı vardır. Nitel ya da nicel olarak amaca ulaşma derecesini ifade eden performans kavramı, bireyin, grubun ya da örgütün gerçekleştirmiş olduğu amaçlı ve planlı etkinlikleri kapsamaktadır. Örgütün sahip olduğu teknolojik imkanlar, alt yapı ve çevresel faktörler de performans düzeyinin belirleyicisidir. Kohli, iş performansını kişilerin çalışması ile ilişkilendirmiş olup, kişilerin çalışmalarına eş değer iş çıktısı olarak ifade etmiştir (akt. Akkoç, vd., 2012). Performans, kişilerin belirli bir sürede gerçekleştirdiği davranışların, organizasyon içerisinde beklenen toplam değeri şeklinde ifade de edilebilir (Motowidlo ve Kell, 2012). Bu durum, görev ve performans düzeylerini de bireysel olarak farklıların söz konusu olduğunu ve beklenen çıktı derecesini etkilediğini göstermektedir (Karakoç, 2018). Bunun haricinde çalışan personelin sorumluluklarını yerine getirmek için yaptıkları faaliyetleri ile kişisel ve kurumsal hedeflere ulaşma derecesi olarak da ifade edilebilmektedir (Tekingündüz, vd., 2016).

Bu nedenle kurumların sahip olduğu performans yönetimi önemlidir. Performans yönetimi kurumda insan kaynaklarının etkin olarak işleyişinin bir göstergesidir. Performans yönetiminin sosyal ve etik ilkelere uyularak yönetilmesinde performans ölçümü gereklidir. Performans ölçümü ise planlı ve döngüsel çalışmalardan oluşmaktadır. Performans ölçümü kurumun kendi hedefleri ve ihtiyaçları doğrultusunda geliştirileceğinden kurumun eksiklik ve potansiyel gelişme kapasitesini gösterir.

Performans kavramı sağlık kurumları açısından değerlendirildiği zaman hizmet kalitesi ön plandadır. Sağlık Organizasyonları Akreditasyonu Ortak Komisyonu (JCAHO) performansı, yapılan işin doğru olması şeklinde ifade etmektedir. Örneğin, görüntüleme performans, en uygun ekipmanı kullanarak, istendiği an ve zaman içerisinde doğru, güvenilir ve eksiksiz bir şekilde sonuçlandırarak, hizmet alan kişiye iletme. Gösterilen performansın belirlenmesi, çalışan tarafından gösterilen tüm çabanın değerlendirilmesi veya gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekliliğini doğurur. Değer ise, oluşan olgunun öznellikten uzaklaştırılması, nesnellüğünün artırılmasında kullanılan ölçü birimidir ve performansın göstergesidir (Akal, 2000:5).

Performans değerlendirmede, çalışanın görevinin gereği olarak önceden belirlenen standartları uygun davranıp davranmadığının incelendiği ve sonucunun kaydedilerek çalışana bildirildiği süreç olarak ifade edilir (Aksoy, 2001:4).

Performans değerlendirme ise çalışanların performanslarının ölçülerek belirlenmesidir ve çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır (Bloisi, 2007:259).

Performans değerlendirme, kişilerin görevlerinde başarılı olup olmadıklarını, işte sahip olduğu tutum ve davranışları, kurumun başarısına katkısını değerlendirmeye olanak sağlar. Kişilerin kurumlarındaki görev ve sorumluluklarının belirlenmesinde, kişilerin yeterlilikleri ve etkinliklerinin belirlenmesinde ayrıca eksikliklerin ortaya çıkarılmasında ve zaman yönetiminin sağlanmasında önemli yere sahiptir.

Performans değerlemenin gerçekleştirilmesi ancak performans yönetimi ile sağlanabilir. Performans yönetimi, çalışanların davranışlarının kurumun amaçları doğrultusunda planlı bir şekilde yönlendirilmesinin sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle performans yönetiminde kullanılacak yöntemlerin, yapılacak uygulamaların kim tarafından nasıl uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceğinin belirlenmesi önemlidir. Ayrıca performans değerlendirme, ücret yönetimi (ücret artırımını, ikramiye ve ödüllerin belirlenmesi), eğitim ve kariyerin planlanması (eğitime duyulan ihtiyacın belirlenmesi, terfi kararları, transfer kararları), görev değişiklikleri ve işten çıkarılma konularını da etkilemektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2005).

Performans değerlendirmede amaç, çalışanlar arasında sıralama oluşturmak değil, kurumun amaçlarının çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığının benimsenme derecesinin belirlenmesidir. Böylece çalışanlar tarafından kurumsal amaçların asgari düzeyde yerine getirilmesi sağlanacak ve çalışanların mutlu olduğu çalışma dinamiği oluşturulacaktır. Ayrıca performans değerlendirme, çalışanların eksik olduğu alanların farkına varılmasına, ücret konusundaki belirsizliklerin ortadan kalkmasına ve ücretlerin artırılmasına, terfilerin hangi koşullarda verileceğine, iş değişikliğine sebep olan durumların belirlenmesine, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, kariyer planlaması süreçlerinin geliştirilmesine, kurum içerisinde adil ilişkilerin oluşturulmasına ve sürdürülmesine, disipline ve yönetime ait kararların geliştirilmesine katkı sağlayacaktır (Çolakoğlu, 2005:129-148).

4.1.Sağlık Kurumlarında Performans

Belirlenen işi, görevi gerçekleştirme olarak ifade edilen iş performansı özellikle kesintisiz hizmet sunan sağlık kurumlarında oldukça önemlidir. Diğer adı ile iş gören performansı, iş, görev ve bağlamsal performans olarak ifade edilir (Özer ve Özdoğan, 2019: 1211).

Göreve dair beklenen performans değerlendirilirken, çalışanın görev tanımı kapsamında yapması beklenen işleri sahip olduğu tecrübe, yetenek ve bilgisi doğrultusunda yapabilme başarısı incelenmektedir (Yorulmaz, 2018: 352). Bağlamsal performans değerlendirilirken ise çalışanın görev tanımında yer almayan, çalışma arkadaşlarına yardım etme, gönüllülükle iş yapma, sorumlu olmasa dahi görev alma, güncel bilgi paylaşma, çalışma saatleri dışında olsa da çalışabilme gibi tutumları yani örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmektedir (Eryılmaz ve Gülova, 2019: 500).

İş performansının etkilendiği en önemli unsurun motivasyon kavramı olduğu düşünüldüğünde, sağlık çalışanlarının sahip olduğu tutum önemlidir. Çalışanların örgüte dair geliştirmiş oldukları olumlu ve olumsuz tutumlar, göstermiş oldukları tavır ve davranışları yapmakla yükümlü oldukları görevleri yani kişilerin performansını etkiler (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 96). Diğer bakış açısıyla çalışan performansı, çalışanın belirlenen ve sorumlu olduğu görevi yerine getirmedeki başarısıdır şeklinde özetlenebilir. Çalışan performansı değerlendirilirken, unutulmaması gereken nokta performansın kendiliğinden oluşmadığı, çalışma ortamı, yönetim stillerinin önemli olduğudur. Yapılan çalışmalar, kurumun personel üzerinde etkili olduğunu, kişileri destekleyen, ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınan ve desteklenen çalışanların performanslarının yükseldiğini göstermektedir (Ripley, 2002: 1, Bekele vd., 2014: 145).

Sağlık hizmetleri sunumu hata kabul etmeyen, doğrudan kişilerin hayatlarını etkileyen ve alternatifi olmayan bir sektördür. Bu nedenle diğer hizmet sektörlerine göre çalışanların sorumluluğunun yüksek olduğu, kaliteli hizmet sunmak için daha özverili, daha hassas çalışması gerekliliği vardır (Yorgun, vd., 2010: 353). Ayrıca sağlık hizmetlerinin sunumunun yoğun emek ile gerçekleştirilmesi, hasta memnuniyetinin önemli olması gibi faktörler motivasyonun ve çalışan performansının önemini ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde sağlık çalışanlarına duyulan ihtiyaç sürekli artmaktadır. Bunun sonucunda da sağlık çalışanlarının performansını dikkate almak ve doğru değerlendirmek önemlidir (Yavan, 2012: 1, Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 64,69). Sağlık kurumlarında verilen hizmette ekip, işbirliği önemlidir. Stresli ve yoğun çalışma ortamlarında hizmet sunan sağlık çalışanlarının, hastanenin amaçları doğrultusunda motive olmalarının ve performanslarının yükseltilmesinin sağlanması beraberinde hizmet kalitesini getirecektir. Bu nedenle etkili bir performans yönetimi sağlık kurumlarında stratejik olarak önemlidir (Özer ve Bakır, 2003: 11; Yorgun, vd., 2010: 355).

4.2.Sağlık Kurumlarında Performans Değerlenmenin Yararları

Sağlık kurumlarında performans değerlendirilmesi verilen hizmetin kalitesini ve etkinliğinin artmasını sağlar. Kalite ve etkinliğin artması için sağlık kurumlarında çalışan yöneticiler, sağlık çalışanları ve sağlık kurumları birim bazı değerlendirilebilir. Bu değerlendirme (Canman,1993:35);

Sağlık kurumları açısından;

- Birim performansının iyileştirilerek geliştirilmesi
- Verimlilik düzeyinin artırılması
- Çalışanlar tarafından sunulan sağlık hizmetin de kalitenin artırılması
- Ücretlendirme sisteminde iyileştirme
- Çalışanların motivasyon düzeylerinin belirlenmesi şeklindedir.

Sağlık kurumları yöneticileri açısından;

• Çalışanlar ve yöneticilerin arasındaki iletişimin artırılması, iş ilişkisinin güçlendirilmesi

• Çalışanların güçlü yönlerini desteklemeye ve zayıf yönlerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılması ve çalışanların işe dair eğitim eksikliklerinin belirlenmesi

- Yetki devrinin kolaylaşmasının sağlanması
- Mevcut ve potansiyel sorunların farkına varılması
- Düzeltici önlemler ve değerlendirme için olanak sağlanması
- İş doyumu, personel tutumu hakkında bilgi sahibi olunması şeklindedir.

Sağlık çalışanları açısından

- Çalışanın güven duygusunun geliştirilmesi
- Çalışma ortamı ve konusunda bireysel farkındalık oluşturulması
- Çalışan kişilerin güçlü ve zayıf yanlarının bilinmesi sağlanarak,

kendilerini geliştirmesine fırsat sunması

- Çalışanların sorumlulukları konusunda farkındalık geliştirilmesi

şeklinde sıralanabilir.

4.3.Sağlık Kurumlarında Performans Değerleme Süreci

Çevresel koşulların sürekli olarak değişmesi ve gelişmesi nedeniyle performans değerlendirme sisteminin başarılı olması görev ve iş analizlerinin yapılarak görev tanımlarının belirlenmesine bağlıdır. Bu nedenle performans değerlemenin yapılması için aşağıda yer alan soruların sırasıyla cevaplanması gerekir. Bu sorular;

- Değerlendirme kriterleri belirlendi mi? Kriterler neler?
- Değerlendirmede hangi standartlar yer alacak?
- Değerlendirme işlemi kim/kimler tarafından gerçekleştirilecek?
- Değerlendirme yapacak kişilerin eğitim düzeyi ve uzmanlık alanı nedir? şeklindedir.

Kriterler seçilirken, işin özelliğine ve sorumluluk alanına uygun kriterler belirlenmelidir. Kriterler yalnızca iş verimi üzerine oluşturulmamalı, çalışan davranışları da kriterler arasında yer almalıdır. Kriterlerin belirli bir sayıda (10'u geçmemeli) açık, şeffaf, uygulanabilir, ölçülebilir, net ve herkes tarafından anlaşılabilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:163).

Standartlar belirlenirken kurumun hedefi göz önüne alınmalıdır. Zaman yönetimi, yapılan hata sayısı, işin kalitesi, verilerin değerlendirilmesi standartların ölçütleri arasında yer almalıdır. Standartların başarılı sayılabilmesi için kuruma özgü, ölçülebilir, ulaşılabilir ve gerçekçi olması önemlidir.

Değerlendirme işleminde kurum politikasına bağlı olarak değerlendirmeyi yapacak kişilerin ve değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin neler olduğu branş bazında belirlenmelidir.

4.4.Sağlık Kurumlarında Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlemesine dair geliştirilen yöntemler de önce çalışanın göstermesi gereken performans koşulları doğru bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Bu aşamadan sonra kurumlar için performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi ve çalışanların performanslarının belirlenmesinde kullanılacak yöntemler seçilmelidir. Kurumların kullandığı performans değerlendirme yöntemlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

• Karşılaştırma Yöntemleri

Basit yada doğrudan sıralamayı baz alan, çalışanların birbiriyle kıyaslandığı yöntemdir (Benligiray,2007:157). Örnek olarak, aynı branşta yer alan hekimlerin randevu doluluk oranları, hasta memnuniyeti bakımından değerlendirilebilir.

• Grafik Dereceleme Yöntemi

Yöneticinin her bir çalışan için yılda bir defa çeşitli kriterlerin yer aldığı değerlendirme formu doldurmasını kapsamaktadır (Palmer, 1993:41). Diğer adıyla ise standart puanlandırma cetveli olarak bilinmektedir. Örnek olarak, tüm çalışanlar için yıllık doldurulan ve belirli dönemlerde sağlık bakanlığına gönderilen formlar verilebilir. Bununla birlikte yöneticilerin bu formları liyakat esaslı doldurması örgütsel adaletin sağlanmasını da sağlayacaktır.

• Kontrol Listeleri Yöntemi

Çalışanlarının davranış ve niteliklerinin yer aldığı ve soru cümlelerinden oluşan listenin doldurulmasını kapsamaktadır (Bulut, 2003:49). Örnek olarak sözleşmeli sağlık personelinin sözleşme yenileme döneminde davranış ve niteliklerinin değerlendirilmesi verilebilir. Liyakat esas alınmalıdır.

• Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem vasıtasıyla içerisinde amaç ve sonuçların benimsenmesi ve gerçekleştirilme derecesine önem verilmektedir (Canman, 1993:29). Her çalışan bireysel olarak değerlendirilir. Örnek olarak, sürekli veya kasti olarak tıbbi hatalar yapan personele yaptırım uygulanmasıdır.

• 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

Geri bildirim yöntemi olarak ele alınmaktadır. Çok yönlü bir yöntemdir (Karahan ve Özgür, 2011:72). Değerlendirmede, yöneticiler, çalışma arkadaşları, hastalar yer alabilir. İş ilişkilerinde çalışanın başarısını gösterir. Örnek olarak, kurumlar tarafından personel özelinde yapılacak anket sonuçlarına göre ayın elemanı belirlenebilir.

• Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem de değerlendirme yapan kişi, çalışanın işi yaptığı süreçteki olumlu ve olumsuz davranışlarını belirler (Gavcar, vd.,2006:34). Örnek olarak, sağlık çalışanın hasta müdahalesi yaparken el hijyeni uygulamalarına dikkat edip etmediğinin belirlenmesi verilebilir.

4.5.Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Başarının değerlendirilmesi için yapılan performans değerlendirme, çalışan kişilerin yeteneklerini, var olan potansiyelini, görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını belirleme, iş alışkanlıklarını ve davranışlarını benzer özelliklere sahip diğer kişiler ile karşılaştırma yapan sistematik bir değerlemedir (Erdoğan ve Beyaz, 2002:69). Bu nedenle performans değerlendirme yaparken hatalardan uzak durmak gerekir. En sık karşılaşılan personel değerlendirme hataları aşağıda yer almaktadır:

• Belli Derecelere Yönelmek

Değerlendiricinin, kişinin hak ettiği gerçek performansı değerlendirmek yerine gerçek performansın üzerinde ya da altında puan verilmesi eğilimi olarak tanımlanabilir (Uyargil, 2009:227).

• Hale Etkisi

Değerlendiricinin, tüm performansı değil de önem verdiği alanda yer alan kriterlere göre çalışanı değerlendirmesi olarak ifade edilebilir (Fındıkçı, 2009:303).

• Son Olayların Etkisinde Kalmak

Subjektif başarı ölçütleri kullanılarak belirli bir zaman diliminde personelin değerlendirilmesini dikkate alır (Tortop, vd., 2006:224).

• Kontrast Hatası

Personelin arka arkaya değerlendirilirken kişilerin birbiri ile kıyaslanması olarak tanımlanır. Bu durum kişiden önce değerlendirilen kişinin özelliklerine göre bir kıyaslama yapılması anlamına da gelmektedir.

• Kişisel Önyargılar

Personel değerlendirilirken, değerlendiricinin kendine ait öznel düşüncelerini değerlendirme kriterlerine yansıtması.

• Pozisyondan Etkilenme

Değerlendirme yapılırken iş performansının değil var olan pozisyonun değerlendirici tarafından önemli ya da önemsiz görülmesi sonucu yapılan bir

değerlendirme hatasıdır. Bu nedenle kişilerin sahip olmuş oldukları pozisyon (mevki) nedeniyle değerlendirme yapan kişi tarafından performans yanlış değerlendirilebilir.

● **Affetme Hataları**

İyi performansın sonucunu yönetime, kötü performansın sonucunun ise değerlendirmesi yapılan kişiye yansıtılması şeklinde ifade edilebilir (Freedman, vd.,1993:128).

● **Ortalama Eğilimi**

Çalışanların performanslarının ortalamanın dışındaki kriterler yerine çalışanların farklılıklarını göz ardı ederek ortalama değer üzerinden değerlendirilmesidir (Çiftçi,2007:1994).

4.6.Sağlık Kurumlarında Performans Değerleme

Sağlık kurumları için kurumsal amaçları yönlendirmek, sağlık sisteminin performansını değerlendirmek önemlidir. Bu nedenle hastane performansı ve hizmet performansının değerlendirilmesi ve göstergelerinin oluşturulması gerekmektedir.

Hastane performansı; yatak doluluk oranı ve etkili yatak kullanımı, sağlık personeli etkililiği (hekim, hemşire), hizmet veren poliklinik sayısının artırılması, mali gösterge oranları ve taburcu olan hasta sayısının yüksekliği ile değerlendirilmektedir. Ayrıca hastane performansında finansal, faaliyet ve pazarlama performansının değerlendirilmesi önemlidir (Gruca ve Nath, 1994:89).

Finansal olarak performans; hastanenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için harcamalarını karşılayabilmesi olarak tanımlanırken, faaliyet performansı; varlıkların verimli kullanılması ile tıbbi bakımın sağlanmasıdır. Pazarlama performansı ise hastanenin rakipleri karşısındaki duruşudur.

Hizmet performans göstergeleri ise kurumun sahip olduğu polikliniklerin sayısı, yapılan ameliyatın sayısı, taburcu işlemleri gerçekleştirilen hastanın sayısı, yeni doğan sayısı, ölen kişi sayısı, hastanede yatarak geçirilen gün ve acil servise olan hasta başvuru sayısıdır.

Hastane performansı için DSÖ'nün 6 (altı) boyuttan oluşan PATH teorik modeli ele alınabilir (Veillard, 2005:487-488). Bu modelde yer alan kavramlar klinik etkililik, sorunlara cevap verilen bir yönetim, personelin yönlendirilmesi, verimlilik, güvenlik ve hasta odaklı olmaktadır.

Klinik etkililik; hastalara uygun bakım verilerek bakım süreci çıktılarının değerlendirilmesi, hizmet süreçlerine uyumu ifade etmektedir. Klinik etkililik, klinik bakım veya hizmetin tüm hastalara ulaşmasını sağlar. Hasta yararı ön plandadır.

Verimlilik; eldeki kaynakları kullanarak hastalara en uygun bakımın sağlanması ile uygun hizmet sunulmasıdır.

Personel yönlendirme; çalışan personelin kendini geliştirerek, memnuniyet düzeyi yüksek bir şekilde hasta bakımını gerçekleştirmesidir.

Cevap veren yönetim; yenilikçi yaklaşım ile hastanenin toplumun ihtiyaçlarına cevap vermesidir.

Güvenlik; hastaların, çalışanların ve çevrenin güvenliği sağlanarak, risk oluşturan unsurları ölçülebilir derecede azaltmaktır.

Hasta merkezilik; hastalara saygı duyarak, destek sistemlerinin oluşturulması, hastaların ve hasta yakınlarının beklentilerinin dikkate alınarak sağlık hizmeti sunulmasıdır.

4.7.Sağlık Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi

Diğer kurumlarda olduğu gibi Sağlık Bakanlığına bağlı kurumlarda da rekabet ortamı yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bu nedenle kurumun gereksinimlerini karşılaması, rekabet gücünü koruması, değişimleri zamanında gerçekleştirebilme, maliyeti azaltma ve verimliliği artırma önemlidir. Bu amaçla performans ölçümü ve kalite çalışmaları yapılmaktadır.

Performans yönetim sistemi, performansla ilişkili ek ödeme uygulaması ile kurumun gösterdiği performans ve kalite geliştirme uygulamasından oluşmaktadır.

Kurumsal performans ölçümü, hizmet kalitesi, muayeneye erişim, memnuniyet ölçümü ve verimlilik göstergelerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda hastane, ağız diş sağlığı merkezleri ve 1. Basamak sağlık kuruluşlarındaki ölçme ve değerlendirme süreçlerinden meydana gelmektedir.

Performansa dayalı ek ödeme sistemi, çalışanın çalışması karşılığında almış olduğu ücret dışında personelin daha verimli çalışmasını ve motive olmasını artırmak amacıyla ödenen ücrettir.

Hastanelerdeki ölçme ve değerlendirme sürecinde muayeneye erişim sağlama, hastaya düşen hekim sayısına göre belirlenmektedir.

Hizmet kalitesi belirlenirken, hastanın hastaneye girişinden (başvuru) çıkışına (taburculuk) kadar geçirilen sürede yapılan tüm işlemlerin (görüntüleme, poliklinik sayısı, klinik sayısı, laboratuvar sonuçları, yoğun bakım, ameliyathane, diyaliz, ambulans, acil servis ve eczane hizmetlerinin sağlanması, enfeksiyonların kontrolünün sağlanması, önlenmesi, kurumsal hizmet yönetimi, hasta güvenliği, hastane bilgi sistemi, çalışan güvenliği, hasta kaydı ve hasta dosyası, arşiv birimi, tesis yönetimi ve güvenlik, çamaşırhane, mutfak, depolar, morg) değerlendirilmesini kapsamaktadır (Aydın, vd., 2009:19).

Memnuniyet ölçümü, hasta ve hasta yakınları tarafından doldurulan memnuniyet anketleri ile aylık olarak uygulanarak, hastaneye başvuran bireylerin tercihlerinin değerlendirilmesidir.

Verimlilik göstergeleri, finansal göstergeler (personelin destekleme oranı, toplam gider ve gelir oranı, toplam borç/gelir), faaliyet göstergeleri

(performans takip sistemi, ortalama kalış günü, yatak doluluk ve işgal oranı, veri giriş puanı) ve klinik göstergeler (sezaryan oranı, ameliyat puanı ve günlük cerrah başına düşen ameliyat oranı) oluşmaktadır.

4.8.Sağlık Kurumlarında Performans Değerlemenin Önemi ve Motivasyona Etkisi

İnsan sosyal yanı nedeniyle çevresi ile iletişim kurmak zorundadır. Çevresi ile olan bu iletişimde birey kendisi ile ilgili bilgi edinmek, zaman zaman onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ister. Zaman zaman ise bireylerin övülmeye ihtiyacı vardır. Bu durum çalışma hayatı için de geçerlidir. Çalışan birey yaptığı işteki başarısı konusunda geri bildirim almak ister. Kişinin psikolojik ihtiyaçlarından biri olan bilgilenme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine olanak sağlar. Ayrıca verilen geri bildirim kişinin kendini değerlendirmesine, eksikliklerini gidererek gelişmesine katkı sağlayacaktır.

İşe başlayan çalışan, iş başarısını sağlamak için kendisinden beklenen ölçütlerin neler olduğunu bilmek isteyecektir. Bu bilginin ilk amir tarafından verilmesi gerekmektedir. Kişinin beklenen ölçütleri bilme hakkıyla kişide ilerleme, terfi alma umudu doğacaktır ve bu çalışan için önemli bir faktördür. Bireysel motivasyonu sağlayarak, bireyin sorumluluklarını yerine getirmesine ve kendini geliştirmesine olanak sağlar. Ayrıca ast-üst ilişkisinde çalışanlara olumlu ve geliştirilmesi gereken durumlar hakkında bilgi verilmesi, çalışanların ihtiyaç ve taleplerinin anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu nedenle performans değerlendirme motivasyonu etkileyen bir süreç olduğundan, başarıyı değerlendirmeye olanak sağladığından önemlidir.

4.9.Sağlık Kurumlarında Liderliğin Performansa Etkisi

Sağlık çalışanlarının motive edilerek yaptığı işteki başarısı performansı da etkileyecek bir unsurdur. Performansın artırılmasında hem yönetici liderlere hem de çalışan bireylerin kendisine birçok sorumluluk düşmektedir. Liderler ve çalışanlar sahip olduğu sorumluluğu yerine getirdiklerinde, çalışan motivasyonu artacağından bu durum sergiledikleri performansa yansıyor, sunulan hizmetin kalitesinin artmasını da sağlayacaktır.

Sağlık çalışanlarının performansı artırmak için yönetici liderlerden beklentileri aşağıda yer almaktadır:

- Sağlık çalışanın sağlık hizmeti sunumunda kullanacağı ekipman desteğinin sağlanması
- Sağlık çalışanın görev tanımlarının netleştirilmesi ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi
- Hizmet kalitesini ve performansı artırmak için sağlık çalışanın sunduğu önerilerin dikkate alınması
- Sağlık çalışanları için farkındalık programları yaparak varsa eksikliklerin giderilmesi için kurum içinde eğitim programlarının düzenlenmesi

- Çalışanın çalışma saatlerinin ve dinleme saatlerinin uygun şekilde düzenlenmesi

- Çalışanın performansının farkında olunarak, maddi veya manevi ödüllendirilmesi

Sağlık çalışanlarının performansı artırmak için kendilerine düşen sorumluluklar aşağıda yer almaktadır:

- Çalıştığı klinikteki hasta bakımını yeterli bilgi ve donanımla yerine getirilmesi, varsa eksikliklerini gidermek için hizmet içi eğitim talebinde bulunması

- Problem çözüme becerisini kullanarak çalıştığı klinikteki olumsuz durumları mümkün olduğunca giderebilmek için sorumluluk bilincine sahip olması,

- Ekip işbirliğini benimsemesi

- Kişinin iş ve özel hayatı arasındaki sınırı belirleyebilmesi, zaman yönetimini sağlaması

5.ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde sağlık kurumları üzerine yapılan çalışmalar ulusal tez merkezi aracılığıyla araştırılmış ve sonuçlarına yer verilmiştir.

5.1.Sağlık Kurumlarında Liderliğin Motivasyona Etkisi Üzerine Alanda Yapılan Çalışmalar

Ulusal tez merkezinde gelişmiş aramada sağlık kurumları, liderlik ve motivasyon anahtar kelimeleri ile yapılan taramada, sağlık kurumlarında liderliğin çalışan motivasyonu üzerine etkisinin incelendiği 2 doktora, 15 yüksek lisans tezi olmak üzere toplam 17 çalışma ile karşılaşılmıştır. İncelenen çalışmaların sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

- Karakaya (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada toksik liderlik ve sağlık çalışanları tarafından algılanan toksik liderlik düzeyi belirlenmek istenmiştir. Toksik liderlerin, örgüt içinde çalışanlara kötü davrandığı, onları aşağıladığı, çalışanlara kendini kabul ettirmek için, kontrol yetkisini yüksek oranda kullandığı ve çalışanların moral, motivasyonunu azaltarak, verimliliği düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır.

- Khodashenas (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel bağlılık düzeyine etik liderlik yaklaşımının etkisi araştırılmış ve etik liderliğin örgütsel bağlılığı artırdığı sonucu bulunmuştur.

- Ardil (2019) tarafından çalışan hemşirelerin motivasyon düzeylerinin liderlik tarzından nasıl etkilendiği incelenmiştir. Hemşirelerin motivasyon düzeylerinin tercih edilen liderlik stiline göre farklılaştığı ve liderin davranışına göre olumlu yada olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

- Koçyiğit'in (2019) yaptığı çalışmada sağlık yöneticileri tarafından sergilenen liderlik davranışının çalışan verimliliğine etkisi incelenmiştir. Çalışmada, sağlık yöneticilerinin olumlu liderlik tutumunun çalışanların motivasyon ve verimliliğini artırdığı ve sağlık kurumlarında hizmet kalitesinin arttırılmasını olumlu etkilediği belirlenmiştir.

- Sezgin'in (2018) yaptığı çalışmada çalışanların sahip olduğu pygmalion (nesneye, kavrama, insana olan beklentiler ve tutumların, algıya dönüştüğü zaman kesinlikle gerçekleşmesi) algısının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinde özyeterlilik ve liderliğin aracılık rolünü değerlendirmiştir. Yapılan çalışma sonucunda liderlik ve özyeterliliğin sağlık çalışanının motivasyon düzeyini etkilediği bulunmuştur.

- Sayan'ın (2018) yaptığı çalışmada, kurumsal liderlik tarzına dair algının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa etkisinde çalışanların motivasyon düzeylerinin rolü incelenmiştir. Çalışma sonucunda, çalışanların motivasyon düzeyleri algılanan liderlik yaklaşımının örgütsel bağlılık üzerinde kısmi moderatör olduğu belirlenmiştir. Ayrıca algılanan liderlik yaklaşımının örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde motivasyon düzeylerinin ara değişken olmadığı belirlenmiştir. Sergilenen dönüşümcü, etkileşimci ve babacan liderlik

yaklaşımı çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyini olumlu etkilediği, serbest liderlik yaklaşımının ise olumsuz etkilediği görülmüştür.

- Turhan'ın (2017) Bursa İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı birimlerde yaptığı çalışmada sağlık çalışanlarının yöneticilik, liderlik ve motivasyon ilişkisi araştırılmıştır. Çalışmada, cinsiyet ve görev unsurunun yöneticilik, liderlik ve motivasyon ilişkisinde önemli olduğu, çalışanların sahip olduğu görev, sorumluluk ve rollerin yöneticilik, liderlik ve motivasyon ile ilişkilendirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

- Tercan'ın (2017) yaptığı çalışmada çalışan ve iş performansında otantik liderliğin etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışma da otantik liderliğin, iş performansı ve çalışan motivasyonu artırdığı tespit edilmiştir. Kurumda otantik liderlik, iş performansı ve motivasyon düzeyini etkilemiştir. Otantik liderlik davranışı yüksek olan çalışanların kurumda yönetici olarak görev yaptığı belirlenmiştir.

- Karaca'nın (2017) yaptığı çalışmada sağlık kuruluşlarında yönetici olarak görev yapan sağlık çalışanının sergilediği demokratik ve otoriter liderlik davranışlarının diğer sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyi üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda, yönetici olarak görev yapan sağlık çalışanının sergilediği otoriter ve demokratik liderlik davranışlarının çalışanın motivasyon düzeyini etkilediği bulunmuştur.

- Arıkan (2017) tarafından Mersin ilinde yapılan çalışmada sağlık sektörü çalışanlarında; yenilikçi davranışın gelişmesinde sergilenen dönüşümcü liderliğin etkisini belirlemek istenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda dönüşümsel liderliğin alt boyutları ve liderin yenilikçi davranışı arasında ki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

- Sünbül (2017) tarafından yapılan çalışmada, sağlık çalışanlarında etik liderlik ile başarı güdüsü, güçlendirme arasındaki ilişki belirlenmek istenmiştir. Araştırmanın sonucunda, personel güçlendirme arttıkça, başarı güdüsünün ve etik liderliğin yükseldiği ifade edilmektedir. Ayrıca etik liderliğin düzeyi başarı güdüsünü artırmaktadır.

- Şahin'in (2017) yaptığı çalışmada sağlık yöneticilerinin yönetsel beceri düzeyleri incelenmiştir. Sağlık yöneticilerinde 13 yönetsel beceriden motivasyon, çatışma yönetimi, etkili ve stratejik iletişim, danışmanlık etme ve görüşmenin oldukça gelişmiş olduğu, bağlılık, liderlik, yetki devri, takım performansı, stratejik düşünme ile karar verme, kişisel ve kurumsal kaynaklara uyum sağlama, zaman ve stres yönetiminin gelişmiş olduğu, bütçeleme ve finansal/insan kaynaklarına uyumun ise düşük olduğu bulunmuştur.

- Özdemir'in (2016) yaptığı Korkuteli Devlet Hastanesinde yapılan çalışmada, yöneticilerin sergilediği liderlik özelliklerinin sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerine etkisi ele alınmıştır. Çalışmada yöneticilerin uygulamalı olarak yol göstermediği, prim sisteminin tekrar değerlendirilmesi gerektiği, manevi beklentileri (takdir edilme gibi) karşılanmada eksiklikler

olduğu ve uygulanan motivasyon araçlarının yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Akbulut'un (2016) yaptığı çalışmada, ameliyathanede çalışan yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarının çalışan diğer hemşirelerin motivasyon düzeyine etkisi ele alınmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, eğitim düzeyinin yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarını algılama düzeyine, yaşın çalışan motivasyonuna etki ettiğine tespit edilmiş ve çalışma süresinin liderlik davranışlarının algılamasında etkisi yoktur.

- Büyükyavuz (2015) tarafından Konya'da bulunan sağlık kuruluşlarında yapılan çalışmada, liderlik yaklaşımlarının çalışan motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, liderlik yaklaşımları ve motivasyon düzeyi arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Demokratik-katılımcı ve babacan-paternalist liderlik çalışanların motivasyonuna en çok etki eden liderlik tarzıdır. Otokratik liderlik ve liberal liderlik ise çalışanın motivasyonu ile en az ilişkisi bulunan liderlik tarzıdır.

- Bekcan'ın (2015) yaptığı çalışmada, sağlık sektöründe çalışanların iletişim becerileri ile motivasyon ilişkisi değerlendirilmiş olup, çalışmanın sonucunda bazı faktörlerin (iş değişimi, ücret, çalışma koşulları ve sosyal hayat) birey motivasyonu üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Belirlenen faktörlerin doğru yönetiminin sağlanması sağlık çalışanlarının işe bağlılık ve tatminini artırmaktadır. İçsel motivasyonun yeterli düzeyde harekete geçirilmesi, motivasyon sürecinin devamlılığı ve katkı sağlayacağı sonucunu ortaya çıkarmıştır.

- Soyuer (2010) tarafından Bayındır hastanesinde yapılan çalışmada, özel hastanelerde yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarının, çalışan diğer hemşirelerin motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışları, çalışan diğer hemşirelerin motivasyon düzeylerini etkilediği, motivasyona verdikleri önemin ise etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

5.2.Sağlık Kurumlarında Liderliğin Performansa Etkisi Üzerine Alanda Yapılan Çalışmalar

Ulusal tez merkezinde gelişmiş aramada sağlık kurumları, liderlik ve performans anahtar kelimeleri ile yapılan taramada, sağlık kurumlarında liderliğin çalışanın performansına etkisinin incelendiği 8 doktora, 7 yüksek lisans tezi olarak 15 çalışma ile karşılaşılmıştır (Çalışmalardan 1'i hemşirelik anabilim dalı çalışması, 1'i SKS çalışması, 1'i de spor alanını ilgilendirdiği için toplam 3 çalışma inceleme dışı bırakılmıştır). İncelenen çalışmaların sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

- Aydoğdu'nun (2022) yaptığı çalışmada liderlik davranışının örgüt içerisindeki performansa etkisi değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda, karizmatik liderliğin bütün kültür tiplerini etkilediği, işlemsel liderliğin; adhokrasi kültürünü (organik yapılı, esnek, girişimci, yaratıcı ve yenilikçi

örgütsel kültürel ortam), bürokrasi kültürünü ve pazar kültürünü etkilediği, paternalist liderlik ile dönüştürücü liderliğin hiçbir kültürü etkilemediği tespit edilmiştir. Nitel performans sadece paternalist liderliğin etkilediği, yenilikçilik performansını ise sadece karizmatik liderliğin etkilediği ifade edilmektedir. Liderlik davranışı ile nitel performans arasındaki ilişkide kültür tiplerinin aracı değişkenliğe uygun olmadığı, liderlik tarzları ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişkide kültür tiplerinin aracı değişkenliğine sadece adhokrasi kültürü uygundur.

• Yıldız (2022) tarafından yapılan çalışmada, sağlık kurumlarında sosyal sermaye ve rekabet üstünlüğünün araştırıldığı bir sistematik derleme oluşturulmuştur. Çalışmanın sonucunda sağlık kurumlarında sosyal sermaye ve rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların toplum refahının artırılması açısından büyük önem taşıdığı belirlenmiştir. Ayrıca sağlık kurumlarında sosyal sermaye ve rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkinin birçok kavram ile ilişkili olduğu; liderlik, sağlık çalışanları, tükenmişlik, iş tatmini ve performans konularının literatürde yoğun olarak çalışılmış konular olması nedeniyle meta analiz çalışmalarına uygun olduğu, yapılacak nicel çalışmalar açısından yapısal eşitlik modellemesinin faktör analizi açısından önemli bir metot olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

• Danayiyen'in (2021) yaptığı çalışmada hasta ve çalışan güvenliğinin hastanelerde yüksek performanslı iş sistemlerinden etkilenme düzeyi incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda uygulanan insan kaynakları sistemlerinin hastanelerde yüksek performansı sağladığı, hasta ve çalışanların güvenliğine gerek doğrudan gerekse güçlendirme aracılığıyla etki ettiği belirlenmiştir.

• Topaktaş (2020) tarafından yapılan çalışmada, lider etkililiği ve kurum performans göstergesinin belirlenmesinde algılanan hizmetkar liderliğin etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, sağlık yöneticilerinin atamasının yapılmasında kişiliklerinin ve liderlik özelliklerinin dikkate alınması gerekliliği bulunmuştur. Sonuç olarak ise sağlık kurumlarında yöneticilik yapan kişilerin başarısının ve performansının hizmetkar liderlik davranışlarından etkilendiği ifade edilir.

• Sütbaş (2020) tarafından yapılan çalışmada iş performansının sağlanmasında hizmetkâr liderliğin etkisini değerlendirmiştir. Çalışmanın sonucunda iş performansı ve tatmin düzeyi ile hizmetkâr liderlik yaklaşımı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Sağlık çalışanları bağlamında hizmetkâr liderlik davranışı göstermenin etkili bir liderlik tarzı olduğu belirtilmektedir.

• Koçyiğit'in (2019) yaptığı çalışmada çalışan verimliliğinin sağlanmasında sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarının etkisi incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda çalışanın verimliliğinin sağlık yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışından etkilendiği tespit edilmiştir.

Çalışanlar; idarecilerinin personel odaklı liderlik tutumu sergilemesinin kendi performans düzeylerini arttırdığı, idarecilerinin yönetici odaklı liderlik davranışı sergilediklerinde ise çalışanların kendi performans düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca sağlık yöneticilerinin sergilediği olumlu liderlik tutumu çalışanların motivasyonunu ve verimliliğine etki etmektedir. Dolayısı ile sağlık kurumlarındaki hizmet kalitesin yükselme olasılığı artacaktır.

• Karakaş'ın (2019) yaptığı çalışmada çalışanların performanslarının hastane yöneticilerinin sergilediği liderlik özelliklerinin etkisi incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda çalışanların performansının hastane yöneticilerinin sergilediği liderlik özelliklerinden etkilendiği görülmüştür.

• Tamer'in (2017) yaptığı çalışmada etik liderlik yaklaşımının çalışanların örgütsel bağlılığı ve çalışan performansına etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda, etik liderlik yaklaşımının hizmet kalitesini, çalışanların örgütsel bağlılığını ve çalışan performansını artırdığı belirlenmiştir.

• Tercan'ın (2017) yaptığı çalışmada, otantik liderlik davranışlarının çalışan ve iş performansına etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre otantik liderlik, çalışanların iş performansı ve motivasyon düzeyini etkilemektedir. Bu çalışanların kurumda yöneticilik yaptığı tespit edilmiştir. Otantik liderlik yaklaşımı çalışan motivasyonu ve iş performansını olumlu etkilemektedir.

• Güleç'in (2017) yaptığı çalışmada, paternalist liderliğin örgütsel sinizme etkileri değerlendirilmiştir. Örgütsel sinizm algısına, yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

• Can'ın (2016) yaptığı çalışmada hemşirelerin performansın da yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerinin etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda otokratik liderlik özelliğinin hemşirelerin performansını olumlu yönde etkilediği, vizyoner liderlik özelliğinin performansa etki etmediği belirlenmiştir.

• Ünal'ın (2016) yaptığı çalışmada sağlık hizmeti performansının sağlık yöneticilerinin yetkinlik düzeyinden etkilenip etkilenmediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda, kamu hastanelerinin performansının, sağlık yöneticilerinin yetkinliklerinden etkilenmediği tespit edilmiştir.

• Aydemir'in (2015) yaptığı çalışmada, ekip kaynak yönetimi yaklaşımının ameliyathanede gerçekleştirilecek hataların azaltılması üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda cerrahların hiyerarşik liderlik anlayışı benimseyerek, personelin operasyonel karar alma süreçlerine katılmalarına destek oldukları fakat önerilere açık olmadıkları tespit edilmiştir. Cerrahların teknik olmayan becerileri hemşirelerden daha çok önemsedikleri, ameliyathanelerdeki güven problemlerinin bilgi asimetrisinden kaynaklandığı, sözel planlar ve prosedürlere ilişkin bilgilendirilmelerin önemli olduğu fakat olay raporlama sürecine yönelik çalışanlara destek olunmadığı tespit edilmiştir. Stres düzeyi yüksek ve tükenmiş bireylerden oluşan deneyimsiz kişilerle çalışmanın performans üzerinde sorun yaratacağı ve işbirliği ve ekip çalışması

kalitesinin (hemşirelerde daha az) önemsendiği belirlenmiştir. Operasyon öncesi bilgilendirmeleri cerrahların daha az dikkate aldığı, hemşirelerin hak ettikleri saygıyı göremedikleri, buna karşın cerrahların kurumsal ortama ilişkin algılarının daha yapıcı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların, kurallara uyma ve prosedür uygulama derecesinin düşük olduğu ve ortaya çıkan tıbbi hataları çözüme ulaştırma düzeyinin düşük olduğu belirlenirken, katılımcıların işini sevdiği sonucuna ulaşılmıştır.

• Şahne (2014) tarafından yapılan çalışma da Türkiye’de faaliyetini sürdüren ilaç firmaları yöneticilerinin liderlik yaklaşımları değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda katılımcıların liderlik yaklaşımı sergilemesinde yaş, cinsiyet, liderlik eğitimi alma durumunun etkili olmadığı, çalışma süresi, unvan, görev yapılan birim ve üye olunan kuruluş gibi değişkenlerin etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle liderliğin öğrenilebileceği ve geliştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

• Gayır’ın (2011) yaptığı çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında yönetici davranışlarının etkisi incelenmiştir. Çalışanların yönetici davranışlarını otoriter ve iş odaklı olarak algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş odaklı ve otoriter olarak sergilenen yönetici davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını azalttığı tespit edilmiştir.

6.SONUÇ

Hızlı değişen ve gelişen sağlık kurumlarında yönetim anlayışı da değişmektedir. Yönetim sürecinde önemli olan sermaye, hammadde gibi faktörlerin yanı sıra insanın da önemi her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle günümüz koşullarında özellikle hizmet sunumu yapan örgütlerin en önemli sermayesinin insan olduğu söylenebilir. Sağlık kurumlarında çalışanların etkin ve doğru bir şekilde yönetilmesi hizmet kalitesini, verimliliği ve kurumun başarısını artıracaktır. Bu durum sağlık çalışanlarının motivasyon ve performansının artırılması ile mümkün olacaktır. Çalışan motivasyonu ve performansı örgütler için birbiriyle ilişki içerisinde iki kavramdır. Motivasyonun artması aynı zamanda sergilenen performansın da artmasına neden olacaktır. Hatta gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacaktır.

Liderlik davranışına ilişkin geliştirilen teoriler ve modeller tek tip bir liderlikten bahsetmeyi mümkün kılmamaktadır. Liderlik davranışı kurumun kültüründen, çevresinden, zamandan ve içerisinde yer alınan koşullardan direkt olarak etkilenmektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının maksimum motivasyon ile kurumun amaçlarına ulaşmak için belirlenen hedefler doğrultusunda hareket etmesini ve hizmet vermesini sağlamak kuruma uygun etkin liderlik yaklaşımı kapsamında mümkün olacaktır. Liderlik yaklaşımının etkin kullanılabilmesi ise ancak alanında deneyim sahibi, aynı zamanda çalışanların dilinden anlayabilecek lider ile sağlanabilir. Liderin sergilediği liderlik yaklaşımı çalışanın motivasyonunu artırmakla kalmayarak performansı üzerine de etki göstererek çalışan memnuniyeti ve iş tatmini sağlayacaktır.

Sağlık hizmetlerinin kendine özgüsel yapısının olması nedeniyle çalışanların motivasyon düzeyleri ve sergiledikleri performans diğer hizmet işletmelerinden daha önemlidir. Her hizmet işletmesinde genel de birim bazlı bir lider var iken sağlık kurumlarında hizmet sunumunu gerçekleştiren her çalışan hasta için lider konumundadır. Bunun sonucunda çalışanların pozitif olması, işbirliğini destekleyici olması, çevresindekilere karşı saygılı, şeffaf ve dürüst olması önemlidir. Sağlık kurumlarında benimsenen liderlik tarzı aynı zamanda bakım hizmetlerinin kalitesini ve tercih edilebilirliği etkilemektedir. Bu bağlamda sağlık sektöründe kurumun özellikleri, kurum da çalışanların ve hastaların kişisel özellikleri dikkate alınarak bir liderlik tarzı benimsenmeli ve uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abaan, S. (1997). Hekim İstemleri Ve Hemşirenin Yasal Sorumluluğu. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi.1(1):1-7
- Abdullah A. (2013). İşletmelerde Karizmatik Liderin Çalışan Motivasyonuna Etkisi Ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Adıgüzel, O. (2010). Hasta Güvenliği Kültürünün Sağlık Çalışanları Tarafından Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 28:159-170
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcılar Üzerine Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. 8(3): 326-348
- Akal, Z.(2000). İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri. MPM Yayın No:473, Ankara.5
- Akbolat, M. Ve Işık, O. (2012). Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi. DPUJSS. 32(1): 109-124
- Akbulut, E.(2016). Hastanelerin Ameliyathanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Çalışan Hemşirelerin Motivasyonlarına Etkisi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sosyal Bilimler Ana Bilim Dalı. Hastane Ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi
- Akdemir, A. (2018). “Kavramsal Açıdan Yönetim”İçinde “Örgütlerin Yönetimi(Ed. Prof.Dr. Ali AKDEMİR)”, İstanbul, Beta Basım Yayın A.Ş.
- Akdoğan E. (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. Ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü Ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini Ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. Yönetim Ve Ekonomi. 19(1): 105-135
- Aksoy, B.(2001).Hastanelerde Hekim Performansının Değerlendirilmesi. Başkent Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara
- Akyol, M.(2005). İnanç, İkna ve Motivasyon. 2005
- Alaichamy, S. (2019). Motivation As Mediating Variable Between Job Discrepancy And Job Satisfaction In Religious Non-Profit Workers. Azusa Pacific University School Of Behavioral And Applied Sciences. Azusa. Kaliforniya. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Appelbaum, S. H. Ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins In The Workplace: Affect On Organizations And Employees. Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society, 7(1):17-28
- Ardil, U. (2019). Liderlik Stilllerinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Uygulaması. İzmir

- Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Arıkan, U.Ö.(2017). Sağlık Sektörü Çalışanlarında; Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranış Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları' Nın Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. İşletme Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Arkonaç, S. (2003). Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi, Alfa Basım, İstanbul.226
- Arun, K., (2008). Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum
- Aslan, Ş. (2009). Duygusal Zekâ Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik. Eğitim Yayınevi, 1. Baskı, Konya.
- Ataman G. (2002). İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul.436-448
- Avcı, U., Ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 2009(1):1-20.
- Avolio, B., Luthans, F., Ve Walumbwa, F.O. (2004). Authentic Leadership: Theory Building For Veritable Sustained Performance. Working Paper. Gallup Leadership Institute, University Of Nebraska, Lincoln.
- Ayan, M. (1991). Tıbbi Müdahalelerden Doğan Hukuki Sorumluluk. Kazancı Hukuk Yayınları No:102, Ankara.
- Ayan, A. (2013). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma (Paternalistic leadership). Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal Of Management Studies). 1(1):11-33.
- Aydemir, İ. (2015). Ameliyathanede Hataların Azaltılmasında Ekip Kaynak Yönetimi Yaklaşımı: Bir Eğitim Araştırma Hastanesi Örneği. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Sağlık Kurumları Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın, S., Demir, M., Güler, H., Tarhan, D., Demir, B. Ve Kapan, S.H.(2009). Sağlıkta Kurumsal Performans Ve Kalite Uygulamaları. Ankara. 19.
- Aydın, S. (2015). Satışta Kritik Başarı Faktörlerinin Satış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Otantik Liderlik Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aydoğdu, T.E (2022). Liderlik Davranışının Örgütsel Performansa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Bakan, İ., Ve Büyükbeşe. T. (2010). Liderlik ‘Türleri’ Ve ‘Güç Kaynaklarına’ İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 12 (19): 73-84.
- Balcı, E. (1992).Ödüller, Güdüleme Kuramları Ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri. Ankara. 9
- Baltaş, A. (2019). Ekip Çalışması Ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barlı, Ö. (2010). Davranış Bilimleri Ve Örgütlerde Davranış. Geliştirilmiş Ve Genişletilmiş 4. Baskı. Aktif Yayınevi. Erzurum
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bass, B. M. (1985). Leadership And Performance Beyond Expectations, The Free Pres, New York.
- Bass, B. M. (1997). Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries? American Psychologist, 52(2), 130-139.
- Bekcan, S.(2015). İletişim Becerileri, Motivasyon Ve Sağlık Çalışanları. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Bekele, A. Z., Shigutu, A. D., And Tensay, A. T. (2014). The Effect Of Employees Perception Of Performance Appraisal On Their Work Outcomes. International Journal Of Management And Commerce Innovations. 2(1):136-173.
- Benligiray, S.(2007). “Performans Değerlemesi” İnsan Kaynakları Yönetimi.(Ed:Ramazan Geylan).Anadolu Üniversitesi Yayınları.147-170.
- Bloisi, W., Cook, C.W. Hunsaker, P.L.(2007). Management And Organisational Behaviour.S:259
- Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, A., Bolat, İ.O. Erdem B. (2008). Yönetim ve Organizasyon. Ankara.195
- Budak, F. (2016). Sağlık Yönetiminde Klinik Liderlik. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bulut, F.(2003). Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- Büyükyavuz, S. (2015). Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği. Beykent Üniversitesi

- Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Hastane Ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Can, N.(2016). Yönetici Hemşirelerde Liderlik Özelliklerinin Hemşire Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma Hastanesi Örneği. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Can, H., Aşan, Azizoğlu, Ö. Ve Miski, Aydın, E. (2015). Örgütsel Davranış. Ankara: Siyasal Kitabevi.103
- Can, H., Akgün, A. Ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, Siyasal Kitabevi
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2016). Kamu Ve Özel Kesimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi. Siyasal Kitabevi. Ankara. 66-369
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Canman, D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi. Ankara.29-35
- Cihangiroğlu, N.Ve Şahin, B. (2012). Hekim Ve Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Karşılaştırılması. TAF Preventive Medicine Bulletin. 11(1): 63-70
- Çakınberk, A. Ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 103-119.
- Çalışkan, S.C. (2008). Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları Ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri Ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Performansın Arttırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 16(3): 363-401
- Çelik, Y. (2011). Sağlık Ekonomisi. 23
- Çatır, O. (2009). Modern Lider Tipleri Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çeken, H., Sormaz, Ü., Ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28, 18-39.
- Çetin, G. (2006). Yeni Yasalar Çerçevesinde Hekimlerin Hukuki Ve Cezai Sorumluluğu, Tıbbi Malpraktis Ve Adli Raporların Düzenlenmesi.

- İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri. İstanbul, Sempozyum Dizisi.48: 31-42.
- Çiftçi, B.(2007). “Performans Değerlemesi” İnsan Kaynakları Yönetimi (Ed:Uğur Dolgun). Ekin Yayınları.Bursa.167-199.
- Çolakoğlu, Ü.(2005). Başarım Değerlemesi, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler Ve Uygulamalar. (Ed:Cengiz Demir), Nobel Yayınları. Ankara.S:129-148.
- Danayiyen, A. (2021). Hastanelerde Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Hasta Ve Çalışan Güvenliğine Etkisi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı. Sağlık Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi
- Derin, N. Ve Demirel, T.E. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. 17(2):509-30
- Derin, N. (2016). Yöneticilerin, Entelektüel Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Yaratıcılığa Katkısı: Malatya Özel Hizmet İşletmelerinde Bir Araştırma. Social Sciences, 12(2), 102-117.
- Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Öznel İyi Oluş, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 14(1), 56-64.
- Dogani, O., Aysal, T. (2009). Yönetim ve Motivasyon. İstanbul. 9
- Dornan, J, Maxwell J. C. (2011). Başarı İçin Stratejiler (Çev.İ. Güpgüpoğlu). İstanbul. 173
- Durmuş, A. (2014). Güncel Liderlik Yaklaşımları, Duygusal Zekâ, Yöneticilerin Liderlik Tarzları Ve Duygusal Zekâ İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, N. Ve Beyaz, M.(2002). Başarı Değerlemede Affetme Hatası Ve Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.3(1):65-83.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Eren E. (2004). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş 8. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2020). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. 17.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları
- Ergezer, B. (2003). Liderlik Ve Özellikleri. Ocak Yayınları, Ankara
- Erickson, A., Shaw, J. B., Ve Agabe, Z. (2007). An Empirical Investigation Of The Antecedents, Behaviors, And Outcomes Of Bad Leadership. Journal Of Leadership Studies, 1(3), 26-43.
- Erkutlu H.V. (2014). Liderlik Kuramlar Ve Yeni Bakış Açılıarı. Efil Yayınevi. Ankara.
- Eroğlu, F.(2004). Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayıncılık

- Eryılmaz, İ. Ve Gülova, A. A. (2019). Örgüt Kültürü Ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Temel Motivasyon Kaynaklarının Biçimleyici Rolü. *Yönetim Ve Ekonomi*. 26(2): 495-514.
- Fındıkçı,İ.(2009).İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayınları 7. Baskı. İstanbul.303
- Flynn, G. (1999). Stop Toxic Leaders Before They Stop You! *Workforce*. 78(8), 44-46.
- Freedman, J.L.,Sears, D.O. And Carlsmith J.M. (1993). Sosyal Psikoloji(Çev:Ali Dönmez). İmge Kitabevi. Ankara.128.
- Gavcar, E., Bulut, Z.A. Ve Engin, K.(2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Ve Uygulama Alanları. *Yönetim Ve Ekonomi*.13(2):31-45.
- Gayır, B.G.(2011). Yönetici Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığına Bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma-Diyarbakır Örneği. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Goldman, B. M., Ve Kernis, M. H. (2002). The Role Of Authenticity In Healthy Functioning And Subjective Well-Being. *Annals Of The American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- Gökçe, G., Şahin, A., Ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 10(20): 233-246.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership-A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness*. New York: Paulist Press.
- Gruca, T.D. Ve Nath, D.(1994). The Impact Of Marketing On Hospital Performance. *Journal Of Hospital Marketing*.8(2):87-112.
- Güleç, E.(2017). Paternalist Liderlik Ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizme Etkileri: Fatih Sağlık Hizmet Bölgesinde Bulunan Kamu Ve Özel Hastanelerin Karşılaştırılması. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Gün, İ. Ve Arslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları Ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Sağlık Ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(3):217-226
- Günüşen, P.N. Ve Üstün, B. (2010). Türkiye'de İkinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşire Ve Hekimlerde Tükenmişlik: Literatür İncelemesi. *DEUHYO*. 3 (1): 40-51
- Gürüz, D.Ve Yaylacı, G.Ö.(2005). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi.
- Hargett, C.W., Doty, J.P., Hauck, J.N., Webb, A.M., Cook, S.H., Tsipis, N.E., Neumann, J.A., Andolsek, K.M. Ve Taylor, D.C. (2017). *Developing A*

- Model For Effective Leadership In Healthcare: A Concept Mapping Approach. *Journal Of Health-Care Leadership*, 9, 69-78.
- Harter, S. (2002). Authenticity. C. S. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.). *Handbook Of Positive Psychology İçinde* (S. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
- Hemedoğlu, E. Ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 58-77.
- Hersey P, Blanchard KH, Johnson DE. (1996). *Management Of Organizational Behavior*, 7.Basım, Prentice Hall, New Jersey.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi: Örgütsel Yaşamda Değerler Ve Motivasyon*, (Çev.Editör (Ed.).Anıl, İ., Doğan, B.).İstanbul.172
<http://tr.sodexo.com/trtr/hizmetcozumleri/motivasyoncozumleri/motivasyoncozumleri.asp> Erişim tarihi: 05.11.2022
- İşık, B. (2016). İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okullarındaki Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Kantar, H.(2010). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul. 67-68
- Karahan, A. Ve Özgür, E.(2011). *Hastanelerde Performans Yönetim Sistemi Ve Veri Zarflama Analizi*. Nobel Yayın Dağıtım Güncellenmiş 2. Baskı. Ankara. 72
- Karakaya,A (2020). *Toksik Liderlik Ve Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Algı Düzeylerinin Araştırılmasına Yönelik Bir Hastane Örneği*. İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Hastane Ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Karakoç, A. (2018). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Sigorta Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(4):1371-1388.
- Khodashenas, B.(2020). *Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Ve İran'ın Tebriz Şehrindeki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma*. İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, A. Yeşil, S. (2013). The Effect Of Organizational Culture On Firm Financial Performance: Evidence From A Developing Country. *Social And Behavioral Sciences*. 81:428-437.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider Ve Liderlik*. Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul

- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 73-93.
- Kernis, M. H., Ve Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization Of Authenticity: Theory And Research. M. P. Zanna (Ed.), Advances In Experimental Social Psychology İçinde (Pp. 283–357). San Diego: Academic Press.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, S.1.
- Karaca, F.Ö.(2017). Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter Ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü .Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi
- Karakaş, A. (2019). Hastanelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri: Örnek Bir Uygulama. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Hastane Ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. 17. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları
- Koçyiğit, Ş.(2019). Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Çalışan Verimliliğine Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. İşletme Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi
- Kılıç, R., Keklik, B.(2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBFD, 14:2,
- Kim,H.S.(1997). Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu. İstanbul .14
- Kumkale, T. T. (1998). Türklere Motivasyon: İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları. 98
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik Ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 85-116.
- Maloş, R. (2012). Leadership Styles. Annals Of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies, 421 - 426.
- Mckimm, J. (2016). ABC Of Clinical Leadership, Blackwell Publishing Ltd.
- Northouse, P. G. (2014). Liderlik Kuram Ve Uygulamalar, Çev. Cengiz Şimşek, Mahmut Kaleli, Sürat Üniversite Yayınları, İzmir.
- Langton, N., Robbins, S.P., Judge, T.A. (2015). Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications. Toronto: Pearson.128

- Laub, J.A. (1999). Assessing The Servant Organization: Development Of The Servant Organizational Leadership Assessment (Sola) Instrument" Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, Fl.
- Lundy, O. Ve Cowling, A. (1996). Strategic Human Resource Management, Boston: International Thomson Business Press.
- Motowidlo S. J. Ve Kell H. J. (2012). Jobperformance. N. Schmitt Ve S. Highhouse (Eds.), Handbook Of Psychology: Industrialandorganizationalpsychology (2nd Ed.):12: 82-103.
- Onay, M., Ergüden, S. (2011). Örgütsel – Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Çalışma: Manisa – Sosyal Güvenlik Kurumu. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2):223.
- Özdemir, N.H. (2016). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Sağlık Çalışanlarının Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Korkuteli Devlet Hastanesi Örneği). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., Ve Doğan, Y. (2003). Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres Ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 10(2): 125-138.
- Özer, M. Ve Bakır, B.(2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmelerinin Belirlenmesi. Gülhane Tıp Dergisi.45(2):11
- Özer, E. Ve Özdoğan, O. N. (2019). Personel Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Performansına Etkisi: Afyonkarahisar Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi. 11(2):1205-1224.
- Özler, E.D. Ve Atalay, G.C. (2011). A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism And Burnout Levels Of Employees İn Health Sector. Business And Management Review.1(4): 26 – 38.
- Öztop, İ. (2008). Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürü Arasındaki Nitel Performans Üzerine Etkileri. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, Z. Ve Dündar H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. Cumhuriyet Üniversitesi ve İdari Bilimler Dergisi. 4(2):58.
- Paksoy, M. (2012). Liderlik Ve Motivasyon. (Ed: C. Serinkan). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Palmer, J.M.(1993).Performans Değerlendirmeleri. Rota Yayınları. İstanbul.
- Philips, A. (2003). Healthcare Management Dictionary, UK: Radcliffe Medical Press Ltd.

- Polat, O., (2005). Tıbbi Uygulama Hataları: *Klinik-Sosyal-Hukuksal-Etik Boyutları*, 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Polat, O. Ve Pakiş, I.(2011). Tıbbi Uygulama Hatalarında Hekim Sorumluluğu. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. (2):119-125.
- Polatlı, A. (2008).Başarı ve İç Motivasyon. Ankara
- Ripley, D. (2002). *Improving Employee Performance Moving Beyond Traditional HRM Responses*,
- Robbins, S.P. Ve Judge, T.A. (2013). *Organisational Behavior*. 15th Edition, Pearson, Boston.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Ezgi Kitabevi* 1. Baskı. Bursa.163
- Sabuncuoğlu, Z.(2008). İşletmelerde Halkla İlişkiler.49-50
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M.V. (2008). Örgütsel Psikoloji, 4. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.
- Saltürk, M., (2006), İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişi Ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sayan, İ. (2018). Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamanın Örgütsel Bağlılık Ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü Ve Bir Araştırma. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. İşletme Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Saygılı, M., Erigüç, G., Özer, Ö. (2016).Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ve Çalışan Performansı Düzeylerinin Belirlenmesi. *The Journal Of Academic Social Science Studies*. 49: 485-500.
- Saylı, H. Ve Baytok, A. (2014). Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama Ve Yeni Perspektifler. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Sezgin, E.E. (2018). Çalışanların Pygmalion Algısının Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Özyeterlilik Ve Liderliğin Aracı Rolü: TRB1 Bölgesi Sağlık Çalışanları Araştırması. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Shah, N., Irani, Z. Ve Sharif, A. (2017). Big Data In An HR Context: Exploring Organizational Change Readiness, Employee Attitudes And Behaviors. *Journal Of Business Research*. 70:366–378.
- Shaw, J. B., Erickson, A., Ve Harvey, M. (2011). A Method For Measuring Destructive Leadership And Identifying Types Of Destructive Leaders In Organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590
- Smith, E.E., Nolen-Hoeksema S., Fredrickson B., Loftus G.R. (2014). Akinson&Hilgard Psikolojiye Giriş. (Ö. Öncül Ve D. Ferhatoğlu, Çev.). Ankara: Arkadaş Yayınevi.353.
- Soyluer, B.(2010). Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi:

- Bayındır Hastanesi Örneği. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Hastane Ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi
- Sünbül, F.(2017). Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme, Başarı Güdüsü Ve Etik Liderlik İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Sütbaş, C.M.(2020). Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi
- Şahin, A., Emni, F. T. Ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (15): 553-568.
- Şahin, İ.(2017). Sağlık Yöneticilerinin Yönetmelik Beceri Düzeylerinin İncelenmesi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi
- Şahne, S.B. (2014). Türkiye'de Faaliyet Gösteren İlaç Firmalarının Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımları. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Eczacılık İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi
- Şehitoğlu, Y. Ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. Amme İdaresi Dergisi. 43(4):87-110.
- Şeker, S. E. (2015). Motivasyon Teorisi (Motivation Theory). YBS Ansiklopedi. 2(1): 22- 26.
- Tamer, G. (2017). Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Ve Performansına Etkileri: İstanbul İlinin Bahçelievler İlçesinde Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü). İstanbul: Beta Yayınları.
- Temel, E. (2016). Dönüşümcü Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Tercan, S. (2017). Otantik Liderliğin Çalışan Performansına Ve İş Performansına Etkisi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Hastane Ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Topaktaş, G. (2020). Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Algılanan Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin, Lider Etkililiği Ve Kurum Performans

- Göstergeleri Üzerindeki Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tekingündüz, S., Seçkin, M., Yaman, K., Türk, I. Ve Aslan, S. (2016). Performans, İş Tatmini Ve İş-Aile Yaşam Çatışması Arasındaki İlişkiler. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 9(42). ISSN: 1307-9581.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., Akbolat, M. (2015). Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık. Gözden Geçirilmiş 7. Baskı. Ankara.75,401-434.
- Tercan, S.(2017). Otantik Liderliğin Çalışan Performansına Ve İş Performansına Etkisi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Timuroğlu, K.M. Ve Çelik, E.(2018). Örgütsel Güvenin Motivasyona Etkisi: Erzurum İli Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama. AKÜ İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 20(1):69-86.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. Ve Özer, A.(2006).İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayınları. Ankara. 224
- Turhan, B.N.(2017). Sağlık Kurumlarında Yöneticilik, Liderlik Ve Motivasyon (Bursa İl Sağlık Müdürlüğü Ve Bağlı Birimler Çalışanları Örneği). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Hastane Ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Tusha, A. (2019). Motivation Differences In The Workplace Between Public And Private Sector: A Case Study In Albania. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Webster Vienna Private University, Walker School Of Business. Viyana. Avusturya.
- Tutar, H., Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 65(2): 196-218.
- Uğur, S.S., Ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 122-136.
- Ulusoy, A. (2004).Gelişim Ve Öğrenme. Ankara.308
- Uyargil,C.(2009). “Performans Değerlendirme” İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları 4. Baskı. İstanbul.209-261
- Ülgen, H. Ve Mirze, S.K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul Beta Basım Yayın A.Ş.
- Ünal, K.A. (2016). Sağlık Yöneticilerinin Yetkinlik Düzeylerinin Sağlık Hizmeti Performanslarına Etkisi: Kamu Hastaneleri Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Ünsar, A. S., İnan, A., Ve Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon Ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 12 (1):251-252.
- Yalçınkaya, M. T. (2017). Üniversite Öğrencilerinde Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkide Değerlerin Aracılık Rolü. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü. Denetim, 5, 9-16.
- Yavan, Ö. (2012).Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı. Akademik Bakış Dergisi. 32:1-20.
- Yıldız, Ö. (2021). Örgütlerde Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisinin Liderlik Tarzları Ve Liderlik Görevleri Bağlamında İncelenmesi. Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Yıldız, G. (2022). Sağlık Kurumlarında Sosyal Sermaye Ve Rekabet Üstünlüğü: Bir Sistematik Derleme. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı Sağlık Yönetimi Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Yorgun, S., Demir, Y., Süzük, S., Yıldırım Usta, Y. Ve Şentürk, E. (2010). Performans Ve Hizmet Kalitesi Yönetimi Açısından Performansı Yüksek Kurumlara Göre Neredeyiz. II. Uluslararası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı. Ankara. 353-361.
- Yorulmaz, M. (2018). Gemi Adamlarının İş Tatmini, Görev Ve Bağlamsal Performansları Arasındaki İlişkiler. Journal Of Etamaritimescience.6(4):349-363.
- Yörük, D. Ve Dündar, S., (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (1), 93-106.
- Yukl, G. (2018). Örgütlerde Liderlik. (Çeviren, Çetin, Ş. Ve Baltacı, R.). Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Whicker, M. (1996). "Toxic Leaders: When Organizations Go Bad", Quorum Books, Westport, ABD.
- Veillard, J., Champagne, F.,Klazinga, N.,Kazandjian, V.,Arah, O.A. And Guisset, L. (2005). A Performance Assessment Framework For Hospitals:The WHO Regional Office For Europe PATH Proect. International Journal For Quality İn Health Care. 17(6):487-496.
- Velioğlu, P., Babadağ, K.(1992). Hemşirelik Tarihi Ve Deontolojisi. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 562. 103-107.



ISBN: 978-625-6380-70-7