

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HASTANELERİN AMELİYATHANELERİNDE
ÇALIŞAN YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN
MOTİVASYONLARINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Esra TEPE

İstanbul, 2016

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HASTANELERİN AMELİYATHANELERİNDE
ÇALIŞAN YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN
MOTİVASYONLARINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Esra TEPE

Öğrenci No:

140746029

Danışman:

Doç. Dr. Kamil USLU

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Üniversite Hastanelerinin Ameliyathanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Çalışan Hemşirelerin Motivasyonlarına Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlanıldığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.22.09.2016

Esra TEPE



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

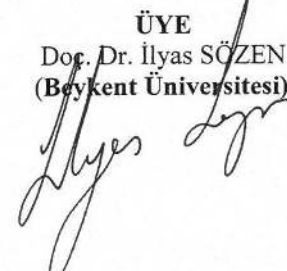
22.09.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı Yüksek lisans öğrencilerinden **140746029** numaralı **Esra TEPE**'nin "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Hastanelerin Ameliyathanesinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Çalışan Hemşirelerin Motivasyonlarına Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 06.09.2016 tarih ve 2016/35 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (4.2) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Doç. Dr. Kamil USLU
(Kavram Meslek Yüksek Okulu)


ÜYE
Doç. Dr. Volkan ÖNGEL
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Doç. Dr. İlyas SÖZEN
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Esra TEPE
Danışman : Doç. Dr. Kamil USLU
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans,2016
Alan : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Ameliyathane, Ameliyathane hemşireleri, Liderlik,
Motivasyon

ÖZ

HASTANELERİN AMELİYATHANELERİNDE ÇALIŞAN YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ

Araştırmanın amacı ameliyathanede görevli yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının çalışan hemşirelerin motivasyonlarını belirlemektir. Araştırmamızda ameliyathanede çalışan hemşireler üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulamasında evren olarak İstanbul ilinin Avrupa yakasında bulunan iki üniversite hastanesi, bir eğitim araştırma hastanesi ve iki özel hastane belirlenmiştir. Belirlenen beş hastanede 120 kişi anket uygulamasına katılmıştır. Araştırmada üç aşamalı anket uygulaması yapılmıştır. Anketler; kişisel bilgi formu, liderlik davranış ölçeği, minnesota doyum ölçeğidir.

Araştırmaya katılanların %71'i üniversite hastanesinde çalışmaktadır. Katılımcıların %86,7 sini kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmada meslek lisesinden mezun olan hemşirelerin yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamaları anlamlı bulunmuştur($p=0,006<0,05$). Ameliyathane de çalışanların çalışma yıllarının yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamaları anlamsız olarak bulunmuştur ($p=0,280>0,05$). Ameliyathanede çalışan 26-30 yaş arasındaki çalışanların çalışma motivasyonları ve yöneticilerini olumlu algılamaları anlamlı bulunmuştur. ($p=0,27>0,05$)

Name Surname : Esra Tepe
Advisor : Assoc. Prof. Dr. Kamil USLU
Thesis Type and Date : Master Degree, 2016
Department : Hospital and Health Care Management
Key Words : Operating Room, Operating Room Nurse, Leadership,
Motivation

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE OPERATING ROOM NURSE MANAGER'S LEADERSHIP BEHAVIOR ON THE MOTIVATION OF THE OTHER STAFF NURSES

The research is planned descriptively in order to determine the effect of the operating room nurse manager's leadership behavior on the motivation of the other staff nurses. Survey application is conducted on operating room staff nurse for collecting data. The universe of this research consist of 5 hospital which are located in European side of İstanbul. Two of the four hospitals are university hospital, one of them is Training and research hospital and two of them is Private Hospital. In this four hospital, 120 staff nurse are surveyed. In the research, data is collected via distributing a questionnaire with three sections.this section's name are "personal information form", "the scale of leadership behavior" and "the scale of Minnesota satisfaction"

In the research, 71 percent of staff nurses, who answer the survey, work at University Hospital. 86,5 percent of staff nurses are female in this research. The leadership behaviors of their managers correctly perceives nurses graduated from vocational high school. The number is found to be statistically significant.($p=0,006<0,05$).The relation between employees ' perceptions of leadership behaviors of managers and staff nurses' working year is found irrelevant. ($p=0,280>0,05$) .staff nurses whose age is between 26-30 are significant positive at perception of leadership behaviors of their manager. . ($p=0,27>0,05$)

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Özi

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HASTANELERDE AMELİYATHANELERİN YAPISI VE ÇALIŞMA BİÇİMLERİ

1. AMELİYATHANENİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	3
1.1. Ameliyathanenin Tanımı	3
1.2. Ameliyathanelerin Özellikleri	4
2.AMELİYATHENİN FİZİKİ YAPISI	5
2.1 Ameliyathanenin Işıklandırılması	5
2.2. Ameliyathanenin Zemin Ve Yüzeyleri.....	5
2.3. Ameliyathanenin Havalandırılması	6
2.4 Ameliyathanenin Isısı.....	7
3.AMELİYATHANEDE GÖREV YAPAN PERSONELLER	8
3.1 Cerrahi Ekip	8
3.2. Anestezi Uzmanı ve Anestezi Teknikeri	8
3.3 Ameliyathane Hemşiresi	9
3.4 Tıbbi Sekreter	10
3.5 Temizlik Personeli.....	10

İKİNCİ BÖLÜM

AMELİYATHANE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİNİN LİDERLİK

DAVRANIŞLARI

1. YÖNETİCİ HEMŞİRE.....	11
2. LİDERLİK.....	13
2.1. Liderlik Tanımı.....	13
2.2. Liderlik Özellikleri	14

2.3. Liderlik Teorileri	15
2.3.1 Özellik Teorileri.....	15
2.3.2 Davranışsal Teorileri.....	17
2.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları	17
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	18
2.3.2.3. Likert'in Sistem Modeli	18
2.3.2.4 Blake Ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	19
2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	21
2.3.3.1. Durumsal Lider Etkililiği	21
2.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi	22
2.3.3.3. Vroom –Yetton Normatif Liderlik Modeli	23
2.4. Lider Davranış Biçimleri.....	24
2.4.1. Geleneksek Liderlik Biçimi	24
2.4.1.1. Otokratik Liderlik Biçimi.....	25
2.4.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Biçimi	25
2.4.1.3. Tam Serbestliği Sağlayıcı Liderlik Biçimi.....	26
2.4.2. Çağdaş Liderlik Biçimi	27
2.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik	27
2.4.2.2. Etkileşimci Liderlik.....	28
2.5. Ameliyathane Hemşireliği ve Liderlik	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AMELİYATHANEDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYONLARI

1. MOTİVASYON.....	32
1.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi	32
1.2. Motivasyon Teorileri	34
1.2.1. İçerik Teorileri	34
1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	35
1.2.1.2. Herzberg'in “Çift Faktör” Kuramı	36
1.2.1.3. Alderfer'in “ERG” Kuramı	37
1.2.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	38
1.2.2. Süreç Teorileri	38
1.2.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	39
1.2.2.2. Bekleyiş Teorileri.....	39

1.2.2.3. Eşitlik Teorisi	40
1.2.2.4. Amaç Teorisi	41
1.3. Ameliyathane Hemşirelerinde Motivasyon	42
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
AMELİYATAHENE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİNİN LİDERLİK	
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYONLARINA	
ETKİSİNE YÖNELİK ANKET UYGULAMASI	
1. ANKET UYGULAMASININ YÖNTEMİ	44
1.1. Araştırmanın Amacı	44
1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	44
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	44
2. VERİLERİN TOPLANMASI	45
2.1. Veri Toplama Araçları	45
2.1.1. Kişisel Bilgi Formu	45
2.1.2. Liderlik Davranış Ölçeği	45
2.1.3. Minnesota Doyum Ölçeği	45
2.1.4. Verilerin analizi	46
3. BULGULAR	47
3.1. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Göre ve Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulguların Dağılımı	47
3.2. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Kişisel Özelliklere Göre Değerlendirilmesi	49
3.3. Ameliyathane Hemşirelerinin Motivasyonlarının Kişisel Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi	58
3.4 Yönetici Hemşirelerin Liderlik Düzeyleri İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	70
SONUÇ	72
KAYNAKÇA	76
EKLER	86
EK-1 Ameliyathanelerin Özellikleri Özel Hastaneler Mevzuatı	86
Ek 2 Kişisel Bilgi Formu	89
Ek 3 .Liderlik Davranış Ölçeği	90
Ek 4. Minnesota Doyum Ölçeği	91
ÖZGEÇMİŞ	92

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo.1. Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Ameliyathane Hizmetleri Altyapısı, Türkiye,2013	4
Tablo.2. Ameliyathanelerde ortak olarak bulunması gereken cihazlar	4
Tablo.3. Ameliyathane havalandırmasının parametreleri (American Institute of Architects,(1999)	7
Tablo 4. Lider Özelliklerini İnceleyen Araştırma Sonuçlar	16
Tablo 5. Likert'in sistem 4 modeli	19
Tablo 6. Katılımcıların Çalıştığı Kurumlara Göre Dağılımları (N= 120)	47
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellik Bulgularının Dağılımı.....	48
Tablo 8. Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar İle Çalışılan Kurumların Değerlendirilmesi (N=120)	49
Tablo 9. Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar İle Yaş Aralıklarının Değerlendirilmesi (N=120)	50
Tablo 10. Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar İle Cinsiyetlerin Değerlendirilmesi (N=120)	51
Tablo 11. Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Medeni Durumların Değerlendirilmesi. (N=120)	52
Tablo 12. :Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Mezun Olunan Okulların Değerlendirilmesi (N=120)	53
Tablo 13. Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Meslek Gruplarının Değerlendirilmesi (N= 120)	54
Tablo 14. Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Ameliyathanede Çalışmayı İsteyerek Seçme Durumlarının Değerlendirilmesi (N=120)	55
Tablo 15. Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Ameliyathanede Çalışma Yıllarının Değerlendirilmesi (N=120)	56
Tablo 16. Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Ameliyathanede Çalışma Şekillerinin Değerlendirilmesi (N=120).....	57
Tablo 17. Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Görev Yerini Değiştirmek İsteme Durumlarının Değerlendirilmesi (N=120)	58
Tablo 18. Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Çalışılan Kurumların Değerlendirilmesi (N=120)	59
Tablo 19. Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Yaş Aralıklarının Değerlendirilmesi (N=120)	61

Tablo 20. Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Cinsiyetlerin Değerlendirilmesi (N=120)	62
Tablo 21. Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Medeni Durumların Değerlendirilmesi (N=120)	63
Tablo 22. Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Mezun Olunan Okulların Değerlendirilmesi (N=120)	64
Tablo 23. Motivasyon Doyum Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Meslek Gruplarının Değerlendirilmesi (N=120)	65
Tablo 24. Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Ameliyathaneyi İsteyerek Seçme Durumlarının Değerlendirilmesi (N=120)	66
Tablo 25. Motivasyon Doyum Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Ameliyathanede Çalışma Yıllarının Değerlendirilmesi (N=120)	67
Tablo 26. Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Ameliyathanede Çalışma Şekillerinin Değerlendirilmesi (n=120)	68
Tablo 27. Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Görev Yerini Değiştirmek İsteme Durumlarının Değerlendirilmesi (N=120)	69
Tablo 28. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Ölçeği Alt Boyutları İle Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Korelasyon Analizinin Değerlendirilmesi	70
Tablo 29. Hipotezlerin Değerlendirilmesi	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Yol – Amaç Kuramı	23
Şekil 2: Sonuçsal şartlandırma teorisi.....	39
Şekil 3: Katılımcıların çalıştıkları kurumlara göre dağılımı.....	47



KISALTMALAR

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
EPA	: Enviromental Protection Agency
HEPA	:High Efficiency Particulate Arresting
ICN	: Uluslar Arası Hemşirelik Konseyi
LPC	:Least Prefered Coworker
KW	: Kruskall Wallis



GİRİŞ

Çalışma konusunun seçimi; sağlık sektöründe en yoğun hastaya ulaşılan ve gerekli tedavi hizmetlerinin verildiği birimlerin hastaneler olmasıdır. Hastaneler kendi bünyesi içerisinde birçok birim bulundurulur. Birimlere başvuran hastaların beklentileri çalışan tüm sağlık ve idari personelin güler yüzlü, anlayışlı ve kendilerine bir iş gözüyle bakılmamasıdır. Çalışan personeller de kendi haklarının korunduğu kişi başına düşen görev sayısının adaletli olduğu ve sadece kendileri ile belirlenmiş bir düzen içinde çalışmak isterler.

Hastanelerde yoğun teknoloji ve emek bir arada kullanılır. Yoğun teknolojinin en fazla kullanıldığı birimlerden biri ameliyathanelerdir. Ameliyathanelerde çalışan sağlık personeli birçok sıkıntıya birebir çözüm getirmek zorunda kalır. Kapalı birim olması sebebiyle sıkıntıları ve sorunları belirli kişilerle paylaşır ve çözmeye çalışırlar. Ameliyathane hemşirelerinin düzenini ve çalışma yöntemlerini ameliyathane yönetici hemşireleri belirler. Çalışmada yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının nasıl olması ve algılananın ne olduğu ve bunun motivasyonlar üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Hastanelerde ayrıcalıklı birimler arasında ameliyathaneler yer almaktadır. Sebep olarakta ortamın dış ortamdan izole olması, isteyen kişinin içeriye ulaşmasının mümkün olmaması, tüm cerrahi müdahalelerin orada yapılması ve ikamesi zor olan deneyimli, yetenekli ve pratik çözümler üretebilen personellerin çalışmasıdır. Yoğun olan tempoda ameliyathane hemşirelerinde ekip anlayışının olması gerekmektedir. Ekibin lideri olarakta ameliyathane yönetici hemşiresi görev almaktadır. Çalışmada ameliyathane yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarının çalışan hemşirelerin motivasyonları üzerine etkisini incelemek amaçlanmıştır.

Sağlıkta en önemli hizmet sunucusu hastanelerdir. Hastanelerin en önemli ve işlerin karmaşık olduğu birimler ameliyathanelerdir. Ameliyathanelerin tüm yoğunluğunu en fazla çeken hemşire grubudur. Ameliyathane hemşirelerinin etkin ve verimli olmasının baş faktörlerinden biri de iyi bir lider tarafından yönetilmelidir. Ameliyathanelerde lider görevini yönetici(sorumlu) hemşireler üstlenir. Lider hemşirenin davranışlarının çalışan hemşireler açısından olumlu yönde algılanması beklenen çalışma performansı açısından çok önem taşımaktadır. Çalışan hemşirelerin

motivasyonlarının yüksek olması tüm ameliyathane işleyişi açısından olumlu yönde algılanmaktadır.

Çalışmada kullanılan yöntem ve teknikler olarak birkaç üniversitenin kütüphanesinden veri toplamak için yazılı kaynaklar değerlendirilmiştir. Konuyla bağlantılı tezler incelenmiş, internet kaynakları ve yayınlanan dergi makaleleri okunmuştur. Meslekte edinilen deneyim ve bilgilerden yararlanılmıştır.

Çalışmadaki zorluk ve sınırlamalar olarak anketler uygulanırken bazı ameliyathanelerde yoğunluk ve personel azlığı sebebiyle anket doldurulmak istenmedi. Ulaşılabilecek sayı fazla düşünülürken(n=150) çalışma koşulları, izinler ve nöbet usulü ile çalışılması hedeflenen sayıya ulaşılması engellendi. Çalışmanın sınırlaması olarakta sadece ameliyathanede çalışan hemşireler belirlenmiştir.

Çalışmanın varsayımları olarak araştırmada ameliyathanede çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının çalışan hemşirelerdeki motivasyonlarını etkileyen toplam altı varsayımın test edilmesi planlanmıştır.

Yukarıdaki amaç, önem, sınırlama ve hipotezlere göre çalışma dört bölümden oluşmuştur. İlk bölümde ameliyathane ortamının fiziki durumları, yapısı ve ameliyathanede çalışan hemşireler incelenmiştir. İkinci bölümde liderliğin; tanımı, kuramları, biçimleri ve ameliyathane hemşirelerinin liderlik anlayışları incelenmiştir. Üçüncü bölümde motivasyon; tanımı, teorileri ve ameliyathane hemşirelerinin motivasyonları incelenmiştir. Son bölüm olan dördüncü bölümde anket uygulamaları, analizleri ve yorumlanmaları yapılmıştır. Anket uygulaması 120 tane ameliyathane hemşiresine yapılmıştır. Çalışma İstanbul ilinin Avrupa yakasındaki iki üniversite hastanesi, bir eğitim araştırma hastanesi ve iki özel hastanenin ameliyathane hemşireleri yapılmıştır. Analizler için SPSS(Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Kruskall Wallis testi, Mann Whitney U testi ve korelasyon testleri yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HASTANELERDE AMELİYATHANELERİN YAPISI VE ÇALIŞMA BİÇİMLERİ

1. AMELİYATHANENİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Ameliyathanenin Tanımı

Sağlık hizmetlerinin formol olarak sunulduğu en önemli hizmet yerleri hastanelerdir. Hastaneler kuruluş amaçlarına göre hizmet vermektedirler. Hastanelerin en önemli özelliklerinden biride eğitim ve araştırmaların sunulması sağlık hizmetlerinin etkin bir hale getirmektir. Hastaneler fonksiyonel olarak bölümlenebilir. Bölümler; ayaktan hizmet, yataklı servis hizmetleri, ameliyat hizmetleri ve genel yönetim, rehabilitasyon hizmetleri olarak sıralanabilir. Ameliyathaneler hastaların önce teşhis edilen veya genel tanıyı koyabilmek için ilgili bölgenin opere edildiği hizmet birimleridir.

Ameliyathane cerrahi işlemlerin ekipler tarafından steril ortamda yapıldığı yerdir. Terim olarak ameliyathane Latince’de “opus operis”(iş) ve “theatrum”(toplanma yeri) sözcüklerinden türetilmiştir¹. Bilinen en eski ameliyathane 1600 yılında Padua’da Aquapen Denter Heironymus Fabricus’un yaptığı yerdir. Ameliyathaneler, yüksek teknolojik cihazların kullanıldığı, yeni bilgilerin ve tekniklerin yapıldığı, takım çalışmasının ve alınacak kararların hızlı ve doğru alındığı yerdir². Ülkemizde de sağlık bakanlığı, üniversite ve özel hastanelerde de ameliyathaneler büyük önem taşımaktadır.

¹ Mehtap Muti, “Ameliyathane Çalışanlarında İş Sağlığı Ve Güvenliği”,(Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul,2014,s.33

² Zehra Göçmen “Ameliyathane Hemşirelerinin Ameliyathane Hemşireliği Oryantasyon Programı İçeriğine İlişkin Görüşleri”Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi Cilt 1,Sayı 8,2004

Tablo.1.Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Ameliyathane Hizmetleri Altyapısı, Türkiye,2013

	Sağlık Bakanlığı	Üniversite	Özel	Toplam
Ameliyathane	850	176	749	1.775
Ameliyathane odası	2.819	924	1.783	5.526
Ameliyathane masası	2.955	948	1.840	5.743

Kaynak: Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü www.saglik.gov.tr (12.11.2015)

1.2. Ameliyathanelerin Özellikleri

Birçok hastanede ameliyathaneler monoblok şeklinde olmaktadır. Fakat bazı hastanelerde cerrahi alanına ve hastanenin mimari yapısına göre ayrı olmaktadır. Örneğin; üroloji, ortopedi ameliyathanesi gibi. Ameliyathaneler yapılan ameliyatların özelliklerine göre dizayn edilmelidir. Kullanılan tüm ekipmanlar ameliyatların ve ortamın türüne göre seçilmeli ve kullanışlı olmalıdır. Ameliyathanelerin özellikleri özel hastaneler mevzuatında resmi gazetede maddeler halinde belirtilmiştir. (EK-1)

Tablo.2. Ameliyathanelerde ortak olarak bulunması gereken cihazlar

AMELİYATHANE	
TÜRÜ	MİKTARI
Ameliyat masası (salon başına)	1 adet
Ameliyat tavan lambası	1 adet
Anestezi cihazları	1 adet
Negatoskop	1 adet
Seyyar ameliyat lambası (akülü)	1 adet
Otoklav	1 adet
Cerrahi aspiratör	1 adet
Elektro koter (yakıcı ve kesici)	1 adet
Işıldak (şarjlı /akülü)	1 adet
Tansiyon aleti / stetoskop	1 adet

Kaynak: T.C Milli Eğitim Bakanlığı Biyomedikal Cihaz Teknolojileri Ameliyathane Ve Yoğun Bakım Ankara, 2012(11.11.2015)

2.AMELİYATHENİN FİZİKİ YAPISI

2.1 Ameliyathanenin Işıklandırılması

Ameliyathanenin aydınlatmasının gölgelenme yapmaması, parlamalara neden olmaması ve odaklanmasında sıkıntı olmaması gerekmektedir. Ameliyat masası aydınlatması hava akışına karşı minimum direnç göstermesi için en az alanı kaplayacak şekilde yerleştirilmelidir. Lambalar tepeden olmalı. Lambalar genellikle ameliyat masalarının üzerinde asma tavan da olmaktadır. Bu asma tavanlar³;

- Filtre bakımlarının ve dezenfeksiyonlarının kolay yapılabilmesi için açılabilir olmalıdır.
- Asma tavan sistemi hijyenik ve toz barındırmayan malzemeden yapılmalıdır.
- Üzerlerinde mikroorganizmaların ürememesi için anti bakteriyel özellikli kaplamalar olmalıdır.
- Asma tavan ve lamba kolunun kesiştiği noktalar sızdırmaz özellikte olmalıdır.

Ayrıca ışık kaynakları istendiğinde arttırılabilen minimum 2000 lux olmalıdır. Ameliyat sahasına verebileceği ışık miktarı 10.000-90.000 lux arasında olmalıdır⁴.

2.2. Ameliyathanenin Zemin Ve Yüzeyleri

Ameliyathanenin duvarları ve zemini kolay temizlenebilen, kir tutmayan ve pürüzsüz olmalıdır⁵. Odaların mimarisinde çok girinti çıkıntı olmamalıdır. Temizlik açısından bu çok önemlidir. Havadaki kirlenme ile yerlerdeki kirlenme farklıdır. Ameliyathanedeki zemindeki kirlenmenin sebebi ortamdaki hareketlilik⁶. Duvarlarda ve yerlerde kullanılan malzemeler mantarlaşmalara, küflenmeye ve bakteriyel kontaminasyonlara karşı dirençli olması gerekir.

³ Ercan Oğuzalp, Urkiye Genç “Ameliyathane Steri Yapılanmasında Mimari Detaylar Ve Bir Şartname” Selçuk üniversitesi mimarlık mühendislik fakültesi dergisi, Cilt 21, Sayı 1, 2011 ss.16-19

⁴ Semih Başkan “Cerrahi Alan Enfeksiyonlarının Önlenmesi, Ameliyathane Koşulları Nasıl Olmalı?” Hastane Enfeksiyonları Dergisi, Cilt 7, Sayı 4, 2003

⁵ Semih Başkan a.g.e., s. 163

⁶ Semih Başkan a.g.e. s. 167

Ameliyathanelerde günün sonunda “Enviromental Protection Agency (EPA) “ tarafından onaylanmış dezenfektanlarla temizlik yapılmalıdır⁷. Sıklıkla temizlik yapıldığı için zeminde kot farkı, su birikintisi oluşturabilecek zemin seviye farklılıkları olmamalıdır. Ameliyathanelerde yoğun elektronik donanımlar olduğu için anti statik özelliği olan iletken döşemeler kullanılmalıdır. Çok ağır ekipmanların geçmesine ve yuvarlanmasına dayanabilecek sağlamlıkta yüzeyler olmalıdır⁸.

2.3. Ameliyathanenin Havalandırılması

Ameliyathaneler insan girişinin ve çıkışının çok yoğun olduğu özellikli birimlerdir. Enfeksiyon açısından bu giriş-çıkışlar en aza indirilmek istense bile cerrahi müdahaleler ekip işi olduğundan bu önlenmemektedir. Tüm insan sirkülasyonun da havada toz ve partiküller oluşmaktadır. Cerrahi işlemler yapılırken havadaki bu tozlar açık yaralara temas ederek enfeksiyonlara neden olur.

Ameliyathane odasının havalandırılması ameliyat odasından koridora doğru ve yukarıdan aşağıya doğru olmalıdır. Saatte en az 15 kez ameliyat odasının havası değişmelidir⁹.

Ameliyat odalarında diğer odalara pozitif basınç olmalıdır. Pozitif basınç az temiz alandan temiz alana hava akımının geçmesini önlemektedir. Havalandırma en az operasyon alanını kapsayacak şekilde (3*3) ve hızı en az 0,25m/saniye olmalıdır¹⁰. Ameliyathanelerdeki hava akımı HEPA filtrelerden geçirilir. Hepa filtreler havadaki partikülleri yüksek oranda ortamdaki uzaklaştırır. Havalandırma sistemleri iki filtreli olmalı birinci filtre etkinliğin %30, ikinci filtre ile etkinliğin %90a çıkarılması gerektiği vurgulanmaktadır¹¹. Ameliyathanelerin havalandırma

⁷ Ali Uzunköy “*Cerrahi Alan Enfeksiyonlarında Ameliyathanenin Rolü*” HRÜ Tıp Fakültesi Dergisi, Sayı 1, 2004 s.39

⁸ Serpil Karataş “*Ameliyathane: Genel Tanım, Fonksiyon ve Konseptler*”2.Sterilizasyon Ameliyathane Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı, 2014, ss. 58-60

⁹ Ali Uzunköy a.g.e. s. 38-39

¹⁰ Ayhan Karadayı, Kemalettin Aydın, Osman Üçüncü”*Hastane Riskli Alanları Planlanmasının/Tasarımının ve Tıbbi Atık Yönetiminin Enfeksiyon Açısından İrdelenmesi*”6.Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı, 2009, s. 10

¹¹ Nurda Pala” *Ameliyathane Kaynaklı Cerrahi Alan Enfeksiyonlarından Korunmada Ameliyathane Hemşirelerinin Aldıkları Önlemler*”(İ.Ü Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010, s.26

parametreleri “American Institute of Architects” ve “United States Department of Health and Human Services” işbirliği ile yayınlanmıştır¹².

Tablo.3. Ameliyathane havalandırmasının parametreleri (American Institute of Architects,(1999)

Sıcaklık	68-73°F; ortam sıcaklıklarına göre değişebilir
Nem	%30-60
Hava akımı	Temiz alandan az temiz alana doğru
Hava değişimi	Saatte en az 15 kez hava değişimi, Saatte en az üç temiz hava ile değişim

Kaynak: American Institute of Architects,1996

2.4 Ameliyathanenin Isısı

Ameliyathane ısısı ekibin konforu ve ameliyatın özelliğine göre ayarlanabilir olmalıdır. Eğer ısı ekibin konforunu sağlamaz ise ekibin konsantrasyonu etkilenir buda ameliyatın başarısını etkiler. Bu sebepten ameliyathane sıcaklığı müdahale edilebilir olmalıdır. Ayrıca ekibin yanı sıra sıcaklığın yüksek olması mikroorganizmaların üremesine de sebep olur. Bu nedenle ameliyat ısısının düşük olması faydalıdır. Ameliyathane ısısının ayarının düzenli ve uygun yapılmaması nem oranını da etkiler. Havadaki nem oranı arttıkça ısı da bağlı olarak artmaktadır. Ameliyathanenin ısı ve nem özellikleri¹³;

- Sıcaklık 20-24°C arasında olmalıdır.
- Ameliyatın türüne ve ihtiyaca göre 18-26C arasında ayarlanabilmelidir.
- Nem %50-60 arasında olmalıdır.
- Sıcaklık ve nem ayarları tüm ameliyat odalarından yapılmalıdır.

Ameliyathanelerin ısısı hastanelerin diğer birimlerine göre ortalama ısıları göre daha düşük olduğu için hastalar ameliyathaneye geldiklerinde uzun süre

¹² Yeşim Çetinkaya Şardan ”Ameliyathanenin Yapılanması Nasıl Olmalıdır?”4.Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı,2005,ss. 7-8

¹³ Nazmi Etik ”Ameliyathane Klima Kontrol Sistemleri İçin Bulanık Uzman Sistem Tasarımı”(Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Konya, 2007,ss. 11-12

bekletilmemelidirler. Isı ameliyat sonrası post-op dönem çok önemli olsa da öncesinde de hastaların genel durumları ve psikolojik durumları için de çok önem taşımaktadır.

3.AMELİYATHANEDE GÖREV YAPAN PERSONELLER

3.1 Cerrahi Ekip

Cerrahi ekip başında işinde en kıdemli kişi bulunur. Yanına cerrahi işlem sırasında asiste edecek bir ya da daha fazla cerrah bulunur. Gerçekleştirilecek operasyonun sebebini tanısını işlemde neler uygulanacağını hangi yöntemle gerçekleşeceğini bu ekip karar verir. Cerrahlar tıp fakültesi eğitimi bitirdikten sonra ilgi duydukları alanda asistanlıklarını yapıp uzman unvanını kazanmaktadırlar.

3.2. Anestezi Uzmanı ve Anestezi Teknikeri

Anestezi uzmanı ameliyat öncesi hastaları görür ve gerekli konsültasyonları ister. Hastaların durumlarına göre ameliyata uygun olup olmadıklarını ve ameliyatların sürelerine göre ameliyat listelerini hazırlar. Cerrahi ekiple konuşarak ve hastanın genel durumu göz önüne alınarak hastaya en uygun pozisyonun ve anestezi şeklinin verilmesine karar verir.

Ameliyat boyunca hastanın genel durumunu monitörden izler ve ihtiyaca göre ilaç uygulamasını kendisi veya anestezi teknikeri uygular. Yapılan tüm ilaçları gözlem kağıdına kayıt eder. Hastayı ameliyat sonrasında yaşam fonksiyonları normale dönene kadar gözlem altında tutar. Ameliyathanedeki ilaç tıbbi cihazlar ve sterilizasyondan sorumludur¹⁴.

Anestezi teknikeri; anestezi uzmanının bulunmadığı durumlarda ameliyathane sorumlu uzmanının sorumluluğu altındadır. Anestezi cihazlarının bakımından sterilizasyonundan çalışır halde olmasından sorumludur. Ameliyathanedeki hazırda bulunan oksijen, azot tüplerinin durumlarını kontrol eder.

¹⁴ Ali Günerli “Anestezi Uzmanlarının Mesleki Ve Hukuki Sorumlulukları, Yasal Hükümler “Türk Anestezi Reanimasyon Dergisi, Cilt 37,Sayı 6,ss. 333-349

Ameliyat masalarını diğer ameliyatlara için hazırlıklarını yaparlar. Anestezi uzmanının olmadığı yerlerde tekniker hastaları bir gün öncesinden kontrol eder gerekli tetkikleri ister ve operatörlere bilgi verir¹⁵.

3.3 Ameliyathane Hemşiresi

Cerrahi ekibin vazgeçilmesi üyelerinden biride ameliyathane hemşiresidir. Ameliyathane hemşireleri ameliyathanenin düzeni işleyişi ve işlemlerin sorunsuz gitmesi görevi dışında asistan cerrahın olmadığı yerlerde operatöre asistanlık ederler. Ameliyathane hemşireleri yönetici hemşire, scrub hemşire, sirküle hemşire ve derlenme hemşiresi olarak ameliyathane de görevlendirilirler.

Ameliyathane hemşirelerinden scrub (steril) hemşire; ekiple birlikte steril olarak hastanın ameliyat için uygun pozisyon verilmesini sağlar. Ameliyata uygun olarak kullanılacak malzemeleri ve materyalleri cerrahi alana en uygun şekilde yerleştirerek ameliyatta cerrahi ekibin isteklerini karşılar. Ameliyatta çıkan doku materyallerini sirküle hemşireye teslim ederek patoloji incelenmesine gönderir. Ameliyatta kullanılan iplik, kompres ve tamponların sayımını sirküle hemşireyle sayar. Ameliyat sonunda kullanılan aletler kirli-temiz tam olarak yıkama odasına bırakılır.¹⁶

Sirküle hemşire hastanın ameliyathaneye kabulünden, kayıtlarının tutulmasından, mahremiyetinden ve ameliyat esnasında ameliyat odasının organizasyonundan sorumludur. Scrub hemşireye ve cerrahi ekibe ameliyat sırasında dışarıdan gerekli olanları steril kurallara uygun şekilde açar. Ameliyat sırasındaki sayımları yaparak ve cerrahi ekibe iletir. Bunların kayıtlarının gerekli formlara kayıt eder. Hastayı uyanma odasındaki derlenme hemşiresine formlarıyla birlikte teslim eder.¹⁷

Ameliyathane derlenme hemşiresi hastanın ameliyatı bittikten sonra hastanın vital bulguları stabil hale gelip ve bilinç açıklığı olana kadar takibini yapar. Hasta

¹⁵ Ali günerli a.g.e ss. 333-349

¹⁶ Dilek Komşuk “**Ameliyathanelerde Çalışan Hemşirelerde, Uyku Sorunlarının Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin Belirlenmesi**”(Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Eskişehir,2013,s. 9

¹⁷ Milli Eğitim Bakanlığı,”**Ameliyathane Ve Ameliyat Sonrası Hemşireli Bakımı**”,Ankara,2012 www.megep.meb.gov.tr (14.01.2016)

derlenme ünitesine geldikten sonra derlenme hemşiresi tarafından monitöre bağlanır. Yaşamsal bulguları kayıt formuna kayıt edilir. Hastada herhangi bir sıkıntı olursa anestezi uzmanı tarafından uygun görülen ilaçları yapar. Hastanın servise transferini organize eder.¹⁸

3.4 Tıbbi Sekreter

Ameliyathanenin malzeme, arıza gibi bilgisayar girişi gerektiren kayıtlarını tutarlar. Hastaların dosya ve ameliyat raporlarının girişlerini yaparlar. Ameliyathanenin idari işlerini gerekli kişilerin bilgisi dahilinde yürütürler.

3.5 Temizlik Personeli

Hastanın ameliyathaneye girişinde hemşireye eşlik ederek hastayı ameliyathaneye alır. Ameliyat için gerekli pozisyon belirlendikten sonra pozisyon verirler. Ameliyat bittikten sonra hastanın sedyeye transferini sağlarlar. Prosedürlere uygun olarak ameliyat odalarının temizliğini yaparlar. Ameliyatta kullanılan çamaşır bohçaların yıkanması temin edilmesi işlemlerinin takiplerini yaparlar.

¹⁸ Türk Anesteziyoloji Ve Reanimasyon Derneği Anestezi Uygulama Klavuzu, "Ameliyathane Dışı Anestezi Uygulamaları" Ankara, 2005

İKİNCİ BÖLÜM

AMELİYATHANE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

1. YÖNETİCİ HEMŞİRE

Hemşirelik günümüzde 4 yıllık lisans eğitimi sonrasında yüksek lisans ve doktora yapılabilen bir meslek haline gelmiştir. İlgi alanı hata kabul etmeyen bir meslek olduğu için eğitiminin önemi gün geçtikçe daha anlaşılır olmuştur. Hastanelerde de yönetici hemşireler eğitim durumları ve idari işlere yatkınlıklarına göre görevlendirilmektedirler.

Hemşirelerden ekip çalışmasına yatkın, ani karar gerektiren durumlarda kritik kararlar verebilen ve liderlik davranışlarını kullanabilen bir kişi olması beklenmektedir. Bundan dolayı hemşireler sadece hasta bakımından değil yönetsel işlerden de sorumlu hale gelmişlerdir. Yönetimle ilgili işleri hastaneler de yönetici hemşireler üstlenmiştir.¹⁹Uluslararası hemşirelik konseyi(ICN) yönetici hemşirelerin görevlerini şöyle belirtmiştir;²⁰

- ✓ Mesleki uygulamaları araştırmalı ve araştırmalara katkıda bulunmalıdır.
- ✓ Sağlık hizmetleri ihtiyaçlarını karşılamak için sayı ve kalite açısından gerekli insan dağılımını yapmalıdır.
- ✓ Üst yönetimlere ve idari birimlere hemşirelik ile ilgili önerilerde bulunmalıdır.
- ✓ Hemşirelik standartlarını izlemeli, geliştirmeli ve değerlendirmelidir.
- ✓ Hemşirelik hizmeti sunumunu geliştirmek ve etkili planlama yapabilmek için disiplinler arası etkileşimi sağlamalıdır.
- ✓ Kurum içerisindeki görevlere katılmalı ve liderlik yapmalıdır.

¹⁹ Harun Kırılmaz, **Hemşirelikte Tıbbi Hataya Eğilim Ölçeğinin Geliştirilmesinin Geçerlilik Güvenilirlik Analizinin Yapılması** 3.Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Kitabı, Ankara, 2010

²⁰ Esra Bilen Acarer, Kerime Derya Berdağ, **“Yönetici Hemşirelerin Yaşadıkları Sorunlar Ve Bunları Etkileyen Faktörler “** Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi Cilt.2, Sayı.1, 2013, s. 26

✓ **Ameliyathane Yönetici Hemşiresi**

Ameliyathanelerdeki idari işleri, yönetsel organizasyonları, ameliyathanedeki cihaz malzeme ve personel işlerinin idaresinden ameliyathane yönetici hemşiresi sorumludur. Genellikle lisans veya lisansüstü eğitim almış ve ameliyathane deneyimi olan hemşirelerden seçilirler. Ameliyathane yönetici hemşiresi soğukkanlı, pratik kararlar verebilen, iş organizasyonlarını yapabilen ve ekip anlayışını benimseyen kişilerden seçilmelidir.

Ameliyathane hemşiresi görevleri²¹;

- ✓ Hastanedeki toplantılarda ameliyathaneyi temsil eder.
- ✓ Ameliyathane personellerinin oryantasyon eğitimini sağlamak ve yer değiştirme veya yeterlilik kararlarını hemşirelik hizmetleri müdürüne iletir.
- ✓ Ameliyathanede kullanılacak malzeme cihaz ve aletlerin teminini ve bakımlarını sağlar.
- ✓ Ameliyathane hemşirelerinin gerekli oldukları eğitimleri organize eder.
- ✓ Ameliyathane hemşirelerinin çalışma vardiya listelerini yapar.
- ✓ Ameliyathane temizliğini kontrol eder ve eksikleri tespit edip doğru yapılmasını sağlar.
- ✓ Ameliyathane deposunun kontrolünü sağlar ve eksikleri tamamlar.
- ✓ Ameliyathanedeki sterilizasyon ünitesinin kontrolünü sağlar ve doğru yapıldığının tespitini yapar.
- ✓ Ameliyathanedeki tutulan kayıtların kontrolünü ve arşivlenmesini sağlar.
- ✓ Ameliyathanedeki personellerin iş doyumlarını, şikayetlerini dinler ve gerekli çözümler bulmaya çalışır.

²¹ Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesi “**Ameliyathane Sorumlu Hemşiresi Görev Ve Tanımları**”2010,Isparta

2. LİDERLİK

İnsanlar bir arada ve gruplar halinde çalışmaya ve yaşamaya eğilimli sosyal varlıklar olduğundan birileri tarafından yönlendirmeye ihtiyaç duymuşlardır. Liderlik insan toplulukların bir arada yaşamasından dolayı ihtiyaç haline gelmiştir. Topluluk da yaşayan kişiler yönlendirilmeye içlerinden bir kişi de yönlendirmeye eğilimli olduğundan liderlik ortaya çıkar.²²

Liderlik bir çalışma ortamında bir topluluğa iş, yönetim ve çalışma yönünden önderlik yapmaktır. Bu kişi akıl, pratik zeka ve yönlendirici olma yönünden kuvvetli olan kişidir. Genellikle toplu olan iş ortamların da bir lidere ihtiyaç duyulur. Liderlik yapılan iş de alınan kararları eyleme dönüştürmede gereken bir yetenektir.

Liderlik kavramı günümüzde yöneticiler ve akademisyenler tarafından en çok uygulanan ve incelenen kavram olmuştur. Bunun sebebi küreselleşme ile kendini daha çok hissettiren rekabet ortamlarıdır.

Liderlik davranışı özellikleri sadece yöneticilerin değil tüm çalışanlar içinde önem arz eder. Bundan dolayı da yapılan işlerdeki başarılar fiziki ve parasal uygunlukların yanı sıra yöneticilerin iyi liderlik özelliklerinde olması da çok önem taşır.²³

2.1. Liderlik Tanımı

Günümüz iş dünyasında yönetimin önemi arttıkça liderlik kavramı da öne çıkmaktadır. Liderlik ile ilgili sayısı çok tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

✓ Liderlerin gösterdikleri saygı, değer ve güven iyi ilişkiler bireyi dikkate alma davranışları olarak bilinir.²⁴

²² Hasan İbicioğlu, İbrahim Özmen, Sebahattin Taş, "Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma" Süleyman Demirel Üniversitesi İ.B.F Dergisi Cilt.14, Sayı.2, s. 2, 2009

²³ Durmuş Yörük, Süleyman Dünder, Birol Topçu "Türkiyede'ki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı Ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler" Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler Ve Siyaset Bilimi Dergisi Cilt.11, Sayı.1, s.103, 2011

²⁴ Jennifer George "Understing And Managing Organizatinol Behavior" New Jerse, 2005

✓ Lider, toplumun veya grubun diğer üyelerinden belli özellikleriyle ayrılan, grup faaliyetleri üzerine etki eden grup üyesidir.²⁵

✓ Liderlik; bazı şartlar altında kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirilmek için, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi, yönlendirmesi sürecidir.²⁶

✓ Liderlik bir grubun ortak hedeflere ulaşabilmek için kişileri bu ortak hedeflere ulaşma konusunda baskıcı olmayan tekniklerle etkileme ve kişilerin faaliyetlerini organize etme sürecidir.²⁷

Liderlik ile ilgili bunlara benzer tanımlardan araştırmacılar tarafından çok sayıda yapılmıştır. Bu tanımların ortak paydası bir grubun olması ve yönetimi yapacak liderin olmasıdır.

Dilimizde lider kelimesinin karşılığı önder'dir. Fakat lider kavramı çok fazla dilimiz kullanıldığı için önder kelimesinin yerine lider kullanılmaktadır.²⁸

2.2. Liderlik Özellikleri

Lider de bulunması gereken özellikler; orijinallik, uyum, halkın sevmesi, psikolojik denge, bedensel üstünlük, sorumluluk duygusu, iletişim becerileri, kendine güven ve çevresindekilerin davranışlarına duyarlı olmasıdır. Liderde bulunması gereken diğer özellikler ise; zeki, izleyenlerine göre daha yeterli, kendisini dinleyenlerle iyi iletişim becerisi kurabilen ve amaçlara daha çok ilgili olmasıdır.²⁹

Liderlik ile ilgili araştırmalar yapıldığında liderliğin sonradan kazanılan değil, doğuştan gelen bir yetenek olduğuna dair görüşler ağırlık kazanmıştır. Bu tartışmalar 20.yy kadar devam etmiş liderliğin sanat mı, bilimsel temelleri olan ve sonradan kazanılan bir yetenek mi olduğu araştırılmıştır. Tüm bu araştırmalar günümüzde de devam etmektedir. Reinecke ve Schoell liderliğin doğuştan kazanılan

²⁵ Olgun Közleme "Liderlik Siyasi Oterite Tipleri Ve Karizma" Toplum Bilimleri Dergisi Cilt 7, Sayı 13, s. 240,2013

²⁶ Tamer Koçel "Liderlik Özellikleri" İşletme Yöneticiliği Kitabı,Baskı 11., Arıkan Basın Yayın Dağıtım,2000

²⁷ Ertuğrul Düzgün "Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İş Görenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ankara'daki Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama"(Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Ankara,2014

²⁸ Hasan İbicioğlu, İbrahim Özmen, Sabahattin Taş, a.g.e. ss. 2-4

²⁹ Sadık Kartal "İlköğretimde Liderlik Eğitimi",Mili Eğitim Dergisi, Cilt.38, Sayı.184, .s 26

yetenek ve sonradan kazanılan bilgi ve tecrübelerle daha güçlü olduğunu desteklemiştir.³⁰

Liderlik ile yapılan araştırmaların yanı sıra liderlik özellikleri ile ilgilide birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmaların ortak elde ettikleri bazı liderlik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz³¹;

- ✓ Vizyoner ve başkalarını motive eder.
- ✓ Amaçları tanımlayabilir ve takım çalışması yapabilir.
- ✓ İnsanlar kendi iradeleriyle peşinden gidebilir ve lider ne zaman ayrılması gerektiğini bilir.
- ✓ Değişimin öncüsü, birleştirici ve süratli kararlar verir.
- ✓ Hedefini doğru seçer, iradesi güçlüdür ve tutarlıdır.
- ✓ Zamanı iyi kullanır ve gerektiği zaman risk üstlenir.
- ✓ Organizasyonların kendilerine tanıdıkları yasal güçten daha etkili bir güç kullanırlar (karizmatik güç, uzmanlık gücü gibi.)
- ✓ Beklenmeyen sınavları, sorunları çözebilenler lider olabilirler.

2.3. Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmış, bu araştırmalar sonucunda çeşitli kuramlar ya da teoriler ortaya çıkmıştır. İleri sürülen başlıca teoriler şunlardır; özelliksel teorisi, davranışsal teorisi ve durumsal teorisidir.

2.3.1 Özellik Teorileri

Özellik teorileri ile ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğundaki temel yaklaşım; liderleri lider olmayanlarla kıyaslayarak fiziksel özellik, yetenek ve kişilik olarak ne tür farklılıklarının olduğunu ortaya çıkartmak olmuştur.

Liderlik özellikler teorisi kapsamında yapılan en kapsamlı araştırma Ralph M. Stogdill tarafından 1948 ve 1974 yılında yapılmıştır. Stogdill'in yapmış olduğu ilk

³⁰ Zafer Aykanat “**Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama**”(Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Karaman, 2010, s. 3

³¹ Canan Çetin “**Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması** “ İstanbul Ticaret Odası Sosyal Yayınları, Sayı. 55, ss. 33-36, 2009

araştırmanın sonucunda liderlerin sahip oldukları özellik bulunduğu ortama şartlara uygun olmasıdır. Fakat bu elde edilen sonuç liderlik ile ilişkili görünse de liderliği başarılı olması için gerekli olduğu başarıyı garanti edeceği doğrulanamamıştır.³²

Stogdill 1974 yılında yaptığı çalışma da hem durumsal faktörlerin hem de kişilik özelliklerin liderliği belirleme de aynı önem ve etkiyi taşıdığını belirtmiştir. Çalışmasında kişilik özelliklerinin tümünün liderlik için önemli olduğu fikrini desteklemiştir.³³

Özellikler teorisiyle ilgili çıkan sonuç kişilerde bulunan özelliklerin liderlik etkililiğiyle ilişkili olduğudur. Liderlik ile ilgili özellikleri araştıran çalışma sonuçları aşağıdaki tablo da gösterilmiştir.

Tablo 4. Lider Özelliklerini İnceleyen Araştırma Sonuçlar

Stodgill(1948)	Mann(1959)	Stodgii(1974)	Lord ve Alliger(1986)	Kirkpatrick ve Locke(1991)
zeka	Zeka	Başarı isteği	Zeka	Dürtü
Duyarlılık	Erkeklik	Israrlı	Erkeklik	Motivasyon
Anlayış	Uyumluluk	Anlayış	Dominant	Dürüstlük
Sorumluluk	Dominant	İnisiyatif		Özgüven
İnisiyatif	Dışa dönük	Özgüven		Bilişsel yetenek
Israrlı	Tutuculuk	Sorumluluk		Meslek bilgisi
Özgüvenli		İşbirlikçi		
Beşeri ilişkilerde ustalık		Beşeri ilişkilerde ustalık		

Kaynak: İlhan Erdoğan “İşletmelerde Davranış” ,Miad Yayınları, İstanbul, 2007, S.494 (04.02.2016)

Sonuç olarak özellik teorisine göre çeşitli özellikler bir kişiyi lider yapar. Ortamların özelliklerine dikkat edilmez. Bu görüşe göre liderlik özelliklerini taşıyan

³² Faruk Şahin, “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış” C.Ü İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.13, Sayı.1, 2012

³³ Faruk şahin a.g.e. ss. 145-147

bir kişi girdiği tüm ortamlar da liderdir. “Lider olarak doğmuş”, ”doğuştan lider” gibi sözler bu görüşü destekler.³⁴

2.3.2 Davranışsal Teorileri

Davranışsal teoriye göre lider kurum amaçlarının yanı sıra grup üyelerinin çabalarını ve kişisel değerlerini gözetici bir şekilde davranmalıdır. Davranışsal Liderliğin temel fikri; liderin başarılı olmasının sebebi liderin özelliklerinden çok, liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlardır.³⁵

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesi için çalışmalar yapılmıştır. Bu alışmalar; Michigan niversitesi alışmaları, Ohio State liderlik alışmaları, Likert’in sistem modeli, Blake ve Moun-ton’un yönetim tarzı matriksi modeli’dir.

2.3.2.1. Ohio State Liderlik alışmaları

Ohio State liderlik çalışmaları 1945 yılında başlamıştır. Çalışmanın temel amacı etkin bir liderin nasıl tanımlandığını bulmak olmuştur. Bu çalışmanın başında liderlerin davranışlarını gösteren çeşitli tanımlar oluşturulmuş ve bu tanımlar faktör analizine tabi tutularak lider davranışlarını belirleyen faktörler bulunmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonunda liderlik davranışlarını açıklayan iki tanım ortaya çıkmıştır. Bunlar; kişiyi dikkate alma(yapıyı harekete geçirme) ve inisiyatif faktörüdür(bireyi nemseme).³⁶

Kişiyi dikkate alma faktöründe lider izleyicilerin ihtiyaçlarına önem verir. Kişiyi dikkate alma faktörünü benimseyen lider göstermiş olduğu davranışlar ile işin başarıya ulaşmasını amaçlar. Bireyi nemseme faktöründe lider davranışlarında işin tanımlanmasına önem verir. Astların dinlenmesi, kişilerarası ilişkilerdeki güven ve kişilerin duygularına önem verme ve ilgilenme faaliyetlerini taşır.³⁷

³⁴ mer Faruk elikel “**Liderlik Kuramları**” (Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014

³⁵ şerife Alev Uysal, Belma Keklik, “**Hastane Yöneticilerinin Liderlik zellikleri İle alışanların İş retkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, 2012

³⁶ Nezire Derya, Ergun zler, “**Liderlik**” Yönetim Ve Organizasyon Kitabı, 1. Baskı, Eskişehir, s.94, 2013

³⁷ Zafer Aykanat a.g.e. s.14

Ohio State üniversitesi araştırmalarında iki bulgu ortaya konmuştur. Bu bulgular³⁸;

1. Liderlerin kişileri dikkate almaları arttıkça, iş gören devir oranı, dolayısı ile işe olan ilgisizlikte azalmaktadır.
2. Liderlerin iyi niyeti dikkate alan davranışları arttıkça, grubun sağladığı performansta artmaktadır.

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan üniversitesi çalışmaları 1947 yılında çeşitli endüstri dallarında farklı pozisyonlarda çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın amacı; çalışan kişilerin iş doyumuna ve verimliliklerine katkıda bulunan faktörlerin belirlenmesidir. Yapılan araştırmanın sonucunda lider davranışlarının iki faktörden oluştuğu ortaya çıkmıştır. Bunlar; kişiye yönelik ve işe yönelik davranışlardır.³⁹

İşe yönelik davranışlarda lider yapılan performansı yakından denetler ödüllendirme ve cezalandırma yapar. İşe yakın ilgi göstererek astlarına ne yapılacağını anlatır. Kişiye yönelik davranışta ise lider çalışanların mutluluk ve huzurlarına önem verir. Özellikle grup oluşturma, geliştirme ve katılma konularına önem verilmektedir. Çalışmaların sonucuna göre kişiye yönelik liderlik davranışları daha etkindir.⁴⁰

2.3.2.3. Likert'in Sistem Modeli

Likert'in sistem modeli Rensis Likert tarafından Michigan üniversitesi çalışmalarının devamı olarak 1961 yılında yapılmıştır. Likert'in geliştirdiği bu çalışmada yöneticilerin davranışları 4 başlık altında incelenmiştir. Grupların her biri belirli bir davranışı ve varsayımları içerir.⁴¹

³⁸ Orhun sütçü “**stratejik liderlik**”(Kahramanmaraş sütçü imam üniversitesi yayınlanmamış yüksek lisans tezi) s.41, Kahramanmaraş, 2008

³⁹ Gizem Uzun “**Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama**”(Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Ankara,2005

⁴⁰ Gizem Uzun a.g.e ss. 18

⁴¹ İsmail Bakan, Yakup Bulut , “**Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likertin Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması**” İ.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi Sayı.3, 2004, İstanbul

Likert'in bu sistemdeki varsayımları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5. Likert'in sistem 4 modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM-1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)	SİSTEM-2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)	SİSTEM-3 (KATILIMCI)	SİSTEM-4 (DEMOKRATİK)
ASTLARA OLAN GÜVEN	Güvenmez	Köle ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenilirdir.	Tüm konular da güvenleri tamdır.
ASTLARIN ALGILADIĞI SERBESTİ	İş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini çok serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini serbest hissederler.	Astlar tamamı ile serbesttirler.
ÜSTÜN ASTLARLA OLAN İLİŞKİSİ	Sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Asların fikirlerini bazen sorar.	Astların fikirlerini alır ve fikirleri kullanmaya çalışır.	Astların fikirlerini alır ve fikirlerini kullanır.

Kaynak: Yasemin Küçük “**liderlik ve motivasyon teorileri: kurumsal bir çerçeve**” uluslararası akademik yönetim bilimleri dergisi,cilt1,sayı 2,(06/02/2016)

Likert'in oluşturduğu bu sistemin amacı, değişik yönetim çeşitlerini incelemektir. Tabloda da gösterildiği gibi sistem altında çalışanların serbestlik düzeyleri, güvenleri veya üstleri ile ilişkileri arttıkça üretkenliklerinde de artış olmaktadır.⁴²

Likert'in geliştirdiği sistem-1 ve sistem-2 tarzlarda yönetilenlerin düşük seviyede ürettikleri, sistem-3 ve sistem-4 tarzlarda yönetilenlerin yüksek seviyede ürettikleri ortaya çıkmıştır. Likert çıkan bu sonuçlarda yöneticilerin bulundukları pozisyonlarının ve iş alanlarının bağımsız olduğunu belirtmektedir.⁴³

2.3.2.4 Blake Ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Robert Blake ve Jane Mounon tarafından 1964 yılında yönetim matriksi modeli bulunmuştur. Bu modelde Ohio ve Michigan üniversitesi tarafından yapılan araştırmalara benzer olarak gruplandırma yapılmıştır. Bu çalışmayı bir matriksin

⁴² Sinan Yıldırım, “Üniversitelerin Beden Eğitimi Spor İle İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi” (Hacettepe Üniversitesi Sağlık Birimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) ,2012, Ankara

⁴³ : Yasemin Küçük “**Liderlik Ve Motivasyon Teorileri: Kurumsal Bir Çerçeve**” Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt.1, Sayı.2

üzerinde yaptıkları için çalışmanın adı yönetim tarzı matriksi ya da yönetim ızgarası adıyla anılmaktadır.⁴⁴

Yönetim matriksi modelinde dört temel yöneticilik ve liderlik davranışı modeli vardır. Bunlar; düşük görev ve yüksek ilişki, düşük görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki'dir.⁴⁵

Yönetim matriksi modelinde beş farklı liderlik üzerinde durulmuştur. Her liderin farklı organizasyon ya da örgüt tipinde başarılı olacağı savunulmuştur. Bunlar⁴⁶;

- **Zayıf liderlik:** Lider izleyenleri kendi hallerine bırakmıştır. Zayıf liderlikte üretime ve iş görene yönelik ilgi en alt seviyededir.
- **Otorite ve itaat:** Liderler görevlerin en üst düzeyi ile alakalıdır. Yetki, görev ve güçlerinden yararlanırlar.
- **Şehir kulübü liderliği:** Liderler çalışanlarına en üst seviyede önem verirler. Üretime verdikleri önem ise en alt seviyededir.
- **Denge sağlayıcı liderlik:** Lider mevcut olan yapıyı korur ve devam ettirmeye çalışır. Hem iş görene hem de üretime orta düzeyde ilgisi vardır.
- **Grup liderliği:** Liderin hem iş görene hem de üretime yüksek düzeyde ilgisi vardır. Katılmanın yüksek olduğu bu liderlik biçiminde liderin grup ile grup üyeleri arasında güçlü bir iş birliği vardır.

Bu tarz liderlik modelinin en önemli faydası liderlere ve yöneticilere gösterilen davranışı kavramsallaştırma olanağı sağlamasıdır. Böylece yönetim tarzının ne şekilde olduğunu anlayan yönetici kendi tarzında değişiklikler yapabilir.

⁴⁴ Yazar Senem Besler, Özlem Oktal, Barış Baraz, Editörler Senem Besler, Özlem Oktal **“Liderlik”** Yönetim Bilimi-1 Kitabı, Açıköğretim Yayını, 2013

⁴⁵ Hatice Yıldırım, **“Lider Etkinliğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”** (Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın, s. 13, 2011

⁴⁶ Kamil Unur **“Otel Müdürlüklerinin Liderlik Ve Yöneticilik Kavramlarını Algılamalarına İlişkin Görgül Bir Araştırma”** Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.6, s. 23, 2008 (08,02,2016)

2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

1980 yılından günümüze itibaren liderlik davranışları ile ilgili birçok teori geliştirilmiştir. Bu dönemlerdeki çalışmaların durumsal yaklaşımların uzantısı olduğu dikkat çekmektedir.⁴⁷

Liderlik davranışı yerine liderliğin oluştuğu şartları inceleyen modeller durumsal liderlik olarak adlandırılır. Durumsal yaklaşımda farklı farklı durumların dışında ve içinde bulunan durumlara uygun olacak birden fazla yöntemin var olduğu savunulmaktadır.⁴⁸

Durumsal yaklaşımda diğer yaklaşımlara ilave olarak liderin içinde bulunduğu duruma göre değerlendirilmesi de eklenmiştir. Durumsal yaklaşım; Durumsal lider etkililiği, Yol-Amaç teorisi Vroom –Yetton normatif liderlik modeli olarak incelenmiştir.

2.3.3.1. Durumsal Lider Etkililiği

Fred Fiedler tarafından geliştirilmiş bir liderlik modelidir. Bu liderliğin temel fikri başarı için liderlik tarzını en uygun durum ile eşleştirmektir. Fiedler geliştirmiş olduğu bu modelde “En az tercih edilen çalışma arkadaşı.” LPC (Least Preferred Co-worker) adlandırılan ölçeği kullanmıştır. Bu ölçeğin amacı liderin liderlik biçimini ölçmektir.⁴⁹

Fiedler geliştirdiği modelde üç değişkenin birleşiminden bahsetmiştir. Bu değişkenler; önder-üye ilişkisi, görevin yapısal durumu, önderin pozisyonundan doğan biçimsel yetkisidir. Bu değişkenlerle liderliğin ortaya çıkmasından durumun uygun olması veya olmaması belirlenir.⁵⁰

⁴⁷ Yekta Soylu, Mustafa Polat, Akif Tabak, “Ankara İlinde Savunma Sanayinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algulamaları” Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 3, Sayı.5, 2007, ss. 179-191

⁴⁸ Mehmet Öztürk, “Lider Ve Liderlik Yaklaşımları” Fonksiyonları Açısından İşletme Ve Yönetim Kitabı 1.Basım, 2003

⁴⁹ Şükrü Güner, “Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları Ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi” (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, s. 27, 2002

⁵⁰ Salih Güney, “Fiedlerin Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk’ün Önderliğinin Değerlendirilmesi” www.atam.gov.tr (10.02.2016)

Fiedler iki tip liderlik olduğunu söyler. Bu liderlikler; “işe yönelik”(bireylerin yapacağı işe önem veren) ,”ilişkilere yönelik” (bireylerarası ilişkilere önem veren).

- **İşe yönelik (bireylerin yapacağı işe önem veren) liderlik**

Böyle liderler çoğunlukla işin yapılmasına yoğunlaşırlar. Bu tarz liderleri çoğunlukla çalışanları yönlendirir ve görevlerin olması için kesin emirler verir. Böyle liderler için en önemli olan işlerin kısa sürede yapılmasıdır. Çalışanların sorunları ve ihtiyaçlarıyla çok az ilgilenirler.

- **İlişkilere yönelik (bireylerarası ilişkilere önem veren) liderlik**

Bu tarz liderler grup üyeleri arasındaki ilişkilere önem verir. Bu tarz liderler insanlar arası arkadaşlık ilişkilerinin ve destekleyici duyguların geliştirilmesini sağlarlar. Böylece grup üyelerinin tatmin olmalarını sağlamış olurlar.⁵¹

2.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Yol –amaç teorisi 1970li yıllarda Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Yol amaç modelin de liderlerin özelliklerinin yanı sıra; davranışları ve durumları ile ilgilenir.⁵²

Yol-amaç teorisine göre bireyin davranış biçimini ortaya koyması için bireyin ihtiyaçlarının ve davranışlarının tatmin edebilme özellikleri önemlidir. Bu teoriye göre amaca astların güdülenmesi amirlerin güdülenmesinden daha önemlidir.⁵³

Yol-amaç kuramına göre dört tip lider vardır. Bunlar; yönlendirici lider, destekleyici lider, katılımcı lider, başarı yönelimli liderdir.

Yönlendirici lider; çalışanlardan ne beklediğini ve yapılacak iş programlarını açıklar. Yapılacak işler konusunda kılavuzluk yapar. Özel eğilimler ile ilgili bilgiler verir.

⁵¹ Salih Güney a.g.e

⁵² Murat Polat, Bakır Arabacı, “*Liderliğin Kısa Tarihi Ve Açık Liderlik* “ Route Educational And Social Science Journal Volume 2(1), January, 2015 (11.02.2016)

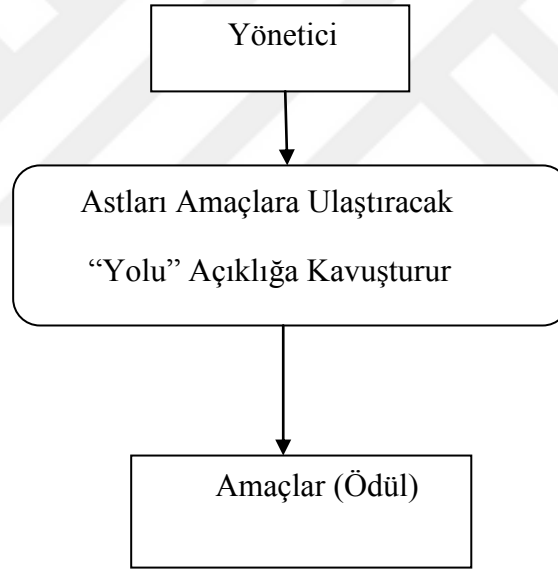
⁵³ Alptekin Sökmen, Yasin Boylu “*Yol-Amaç Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*” Journal Of Yasar University No.15, Volume:4, ss. 2381-2402, 2009

Destekleyici lider; çalışanların ihtiyaçlarını dinler ve onlara arkadaşça davranır. Bu tarz liderler iş görenleri ile ileri düzeyde ilgilenirler.

Katılımcı lider; çalışanlarla fikir alışverişinde bulunur. Bir karar almadan önce onların fikirlerini öğrenir ve karar verme sürecine katar.

Başarı yönelimli lider; hedefleri ortaya koyar ve çalışanlardan üst düzeyde performans bekler. Hedeflerin önündeki engelleri kaldırma, performansı geliştirme ve mükemmelliği vurgulama olarak belirlenebilir.⁵⁴

Yol-amaç kuramında liderin izleyiciyi nasıl etkilediği, iş ile ilgili olan amaçları nasıl algıladığı ve bu amaçlara ulaşma yollarının nasıl olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu teoriyi aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.



Şekil 1. Yol – Amaç Kuramı

Kaynak: Tamer KOÇEL “İşletme yöneticiliği” Beta Yayınları, İstanbul

2.3.3.3. Vroom –Yetton Normatif Liderlik Modeli

1973 yılında Victor Room ve Philip Yetton tarafından geliştirilen yaklaşım Vroom ve Arthur G. Jagonun çalışmalarıyla daha da geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda

⁵⁴ Ahmet Erhan Yüksek, “Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı” (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Doktora Tezi), Ankara, 2005

liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu ve bundan dolayı farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağı savunulmuştur.⁵⁵

Vroom ve Yetton liderin karar verme sürecinde içinde bulunduğu durumu değerlendirmek zorunda kaldığının altını çizmişlerdir. Bu süreç içinde “karar ağacı” modelini çıkarmışlardır. Model lider ve astlar arasında nasıl bir danışma mekanizmasının olması gerektiğine dair ipuçlar verir. Modele göre astlara danışıldığında ve onaylarının alındığında kararlar daha etkin bir biçimde uygulanmaktadır. Yine de liderin farklı problemlere farklı durumlarda çözüm bulabilmek için değişik yöntemler kullanması gerekmektedir.⁵⁶

2.4. Lider Davranış Biçimleri

Liderlik davranış biçimleri iki başlık altında toplanabilir. Bunlar geleneksel ve çağdaş liderlik biçimleridir. 1978 yılından itibaren liderlik davranış biçimleriyle ilgili yeni çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar Burns ve Bass tarafından geliştirilmiştir. Çalışmalarında liderlik biçimlerinde ayrım olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Belirtilen ayrım geleneklere, geçmişe bağlı liderlik ile yeniliklere ve dönüşümlere açık liderlik biçimleridir. Kurt levinin otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan ayrımına karşılık gelişmiştir.⁵⁷

2.4.1. Geleneksek Liderlik Biçimi

Geleneksel liderlik davranış biçimi aklı kalbin üzerinde tutan bir anlayışa sahiptir. Bu liderlik davranışında duygulara yer yoktur Geleneksel liderlikte kazan-kaybet olgulu korku ve kontrole dayalı yönetim tarzı gerek liderin gerekse işgörenlerin verimini olumsuz yönde etkilemektedir.⁵⁸

⁵⁵ Dilek Baykal, “**Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma**” (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1994

⁵⁶ Ramazan Öğretici, “**Katılımcı Liderlik Ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**” (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2006

⁵⁷ Niyazi Can “**Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**” *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.1, Sayı. 17, 2011 (12.02.2016)*

⁵⁸ İbrahim Sezgül, “**Liderlik Ve Etik:Geleneksel,Modern Ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme**” *Toplum Bilimleri Dergisi, Cilt.4,Sayı.7, ss. 239-251, 2010 (12.02.2016)*

Geleneksel liderlik davranış biçiminde en çok bilinenleri; otokratik demokratik, katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik türleridir.

2.4.1.1. Otokratik Liderlik Biçimi

Otokratik liderler sahip oldukları konumların otoritesini kullanarak ortamdaki tüm kararları sadece kendisi verir ve grup üyelerini yönlendirir. Otokratik liderler amaçların ve hedeflerin üst düzeyde olması için standartları, görevleri belirler esneklikleri sağlarlar.⁵⁹

Otokratik liderler ellerinde bulunan yasal kuvvetin, cezalandırma ve ödüllendirme gibi durumsal güçlerine güvenmektedirler. Bu tarz yönlendirilen gruplarda başlarında lider oldukça performans alınabilir. Fakat çalışanlar bu durumdan hoşnut kalmazlar ve düşmanlık beslerler. Otokratik liderler esas olarak çalışanları yönetsel işlerin dışında tutarlar. Amaçları ve vizyonlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermezler.⁶⁰

Otokratik liderler tüm yetkileri ellerinde toplarlar ve kararları tek başlarına verirler. Amaçların, hedeflerin belirlenmesinde kimseye söz hakkı tanımazlar. Verdikleri emirlerin sorgulanmadan uyulmasını ve saygı duyulmasını beklerler. Bu tip liderlerin başarılı olmaları için saygınlığı ve bağlılığı oluşturacak kadar güçlü ve zeki olmaları gerekmektedir.⁶¹

2.4.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Biçimi

Demokratik – katılımcı liderler yetkilerini ekibin tümüyle ile paylaşma eğiliminde olurlar. Bir başka ifade ile amaçlar lider ve astların katılımı ile belirlenir. Bu nedenle amaçların planlamasında politikaların belirlenmesinde ve iş bölümlerinin yapılmasında lider ekip üyelerinden aldığı fikirlere dayanarak bir yaklaşım seçmeye özen gösterir. Bu tarz liderlikte ekip üyelerinin düşüncelerinin gelişmesi ve

⁵⁹ Eda Telli, Sinan Ünsar, “*Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanlarının Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi*” *Elektronik Meslek Yüksekokulları Dergisi*, Aralık, 2012 (12.02.2016)

⁶⁰ Şerif Uysal, Belma Keklik, Ramazan Erdem “*Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* “ *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt.15, Sayı.1, 2012 (12.02.2016)

⁶¹ Durmuş Yörük, Süleyman Dünder, Birol Topçu a.g.e ss. 104-105

uzlaşması oluşur. Fakat izleyicilerin karar süreçlerine katılması ve düşünce üretebilmeleri için donanımlı ve iş konusunda deneyimli olmaları gerekmektedir.

Demokratik katılımcı liderlerde merkezi otorite söz konusu değildir. Ekip üyeleri ve liderler toplu olarak sosyal hareket ederler. Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili olarak bilgilendirilir ve yeni fikirler üretmeleri için liderleri tarafından cesaretlendirilir. Demokratik liderlerde insan ilişkileri çok önemlidir. Kararlar alınmasında çalışanlarının katımlını her zaman destekler. Demokratik liderler astları üzerinde baskı kurmadıkları için güçlerini hem yetkilerinde hem de izleyicilerinden alırlar.⁶²

Demokratik liderler izleyenlerini etkilemek için ilgi güçlerini ve uzmanlıklarını kullanırlar. Demokratik- katılımcı liderlik tarzında izleyenlerin hedefe ulaşma noktasında sorumluluklarını belirgin bir biçimde ortaya koydukları gözlenmiştir.⁶³

2.4.1.3.Tam Serbestliği Sağlayıcı Liderlik Biçimi

Tam serbestliği sağlayan liderlik biçiminde liderler ellerinde bulunan otorite gücünü neredeyse hiç kullanmazlar. İzleyicileri kendi hallerine bırakırlar ve elde olan kaynaklar kadarıyla planlar yapmalarına izin verirler.. Bu tarz liderlerin asıl görevi konuyla ilgili sorunları çözmek ya da kaynak ve malzeme temin etmektir. Lider sadece kendine yöneltilen konularla ilgilenmektedir.⁶⁴

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyulan izleyicilerin kendisine verilen imkanlar kadarıyla amaçlarının ve programlarının yapmalarını sağlayan ve izleyicileri kendi hallerinde bırakan bir liderlik biçimidir. Bu liderliğin faydası izleyicinin kişisel olarak iş yapmasında ortaya çıkar. Zararı ise liderin baskım bir otoritesinin olmamasından dolayı ekip içerisinde karışıklığın oluşması ve herkesin

⁶² Hasan İbicioğlu, İbrahim Özmen, Sabahattin Taş a.g.e. ss. 2-4

⁶³ Dilaver Tengilimoğlu, “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.4, Sayı.14, ss. 1-16, 2005

⁶⁴ Hatice Gökçe Demirel, Zülfükar Aytaç Kışman “Kültürler Arası Liderlik” Turkish Studies Volume 9/5, Spring 2014 (14.02.2016)

istediği amaca doğru yönelmesi olur. Kişisel başarıların yanı sıra grubun toplu başarısı önemli ölçüde azalır.⁶⁵

Tam serbesti tanıyan liderler sorumluluktan ve güçten uzaktırlar. Bu liderler kendi amaçlarını gerçekleştirmek için grubuna bağımlıdırlar. Liderlik tiplerinin hangisinin daha başarılı olduğu sürekli tartışılan bir konu olmuştur. Fakat yönetim bilimcilerin çoğunluğuna göre; görevlerin yapısını, örgütsel çevre ile liderin özelliklerinin ve tipini belirlediği yönünde ağır basmaktadır. Yönetimde başarılı olan kişi gelişen durumlara göre değişik liderlik tiplerinin kullanandır.⁶⁶

2.4.2. Çağdaş Liderlik Biçimi

Örgütsel liderlik alanında çalışmalar yapan araştırmacılar liderlik ve yönetimi farklı rollerde ele almışlardır. Bunun ilk ayrımı siyaset bilimci J.MacGregor Burns tarafından 1975 yılında yapılmıştır. Bu kavramda dönüşümcü liderler bireylerin motivasyonlarını yükseltmeye odaklanır iken, etkileşimci liderler ise öncelik olarak kişilerin kendi ilgilerini tatmin etmelerine odaklanır.⁶⁷

2.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı 1978 yılında Burns'ün ABD'de aldığı politik liderlik eğitimi zamanında ortaya çıkmıştır. Burns'e göre dönüşümcü liderlik; bir yada birden çok kişinin, birbirlerini motivasyon ve ahlaka teşvik edici bir ilişkiye girdiklerinde gerçekleşir.⁶⁸

Dönüşümcü liderlik literatüründe çok önemli bir yer edinmiştir. İlk ortaya çıktığı yıllardan itibaren araştırmacılar tarafından çok özenilen ve beğenilen liderlik türü olarak ele alınmıştır. Ayrıca yapılan araştırmaların çoğunluğunda dönüşümsel liderlik davranışının astların motivasyonları ve performansları gibi liderlik etkinliğinin belirtileri ile pozitif ilişki içerisinde olduğu gösterilmektedir. Bu nedenle

⁶⁵ Cengiz Alkın, “**Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma**” (Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2006, ss. 12-14

⁶⁶ Dilaver Tengilimoğlu a.g.e

⁶⁷ Halis Demir, Tarhan Okan, “**Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi**” İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Cilt 19, Sayı 61, 2008

⁶⁸ Ercan Yavuz “**İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma**”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, 2009, ss. 51-69

de dönüşümsel liderlik literatürde ağırlıklı olarak özenilen ve tercih edilen liderlik türü olmuştur.⁶⁹

Dönüşümcü liderlik sürecin de; toplumun ortak amaçları için çalışanların ihtiyaçları ve beklentilerinin desteklenmesi ve motive edilmesi önemlidir. Hatta bu tarz liderler kendi çıkarlarını bir kenara koyup takımının ve toplumunun yararını artırmak için destekte bulunurlar.⁷⁰

Dönüşümcü liderlikte grup üyelerinin duygularının ve değerlerinin dönüştürülerek beklentilerinin de ilerisinde bir performans sağlama hedefi bulunmaktadır. Astlar bir fikri takip etmek değil kendi fikirleri ve performanslarının lideri olacak şekilde dönüştürülür. Dönüştürücü liderler bu tarz davranışları astların kendi değerlerini ve çıkarlarını kullanarak yaparlar.⁷¹

Dönüşümcü liderliğin en önemli sonucu; liderin çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının da ötesinde ekip amaçları için çaba göstermeleri onları desteklemeleri, motive etmeleri ve saygı duymasıdır. Yapılan çalışmalarda da dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderlerin olduğu ortamlarda kişilerin işlerinde daha fazla tatmin oldukları, motive olmuş, kendini daha fazla güçlendirilmiş ve işe bağlılıklarının olduğu ve işten ayrılmayı düşünmedikleri ortaya çıkmıştır.⁷²

2.4.2.2. Etkileşimci Liderlik

Günümüzde yapılan liderlik tanımlamalarını ve sınıflandırmalarını Bass yetersiz olduğunu ileri sürmüştür. Bass; liderin yönettikleri astlarından ne beklediğini net bir şekilde bilgilendiren ve bu beklentilerin sonucunda ne gibi ödülleri beklemelerini belirten lideri etkileşimci lider olarak tanımlamıştır. Bass etkileşimci

⁶⁹ Aykut Berber, “Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi Ve Dönüşümsel Liderliğin Ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İstanbul Üniversitesi İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Cilt 11, Sayı 36, 2000, ss. 33-50

⁷⁰ Arzu Çakınberk, Erkan Turan Demirel, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik:Sağlık Çalışanları Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 24,2010, ss. 103-135

⁷¹ Erkan Faruk Şirin, Azmi Yetim, “Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları”, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 3,Sayı 1, 2009, ss. 70-84

⁷² Arzu Çakınberk, Erkan Turan Demirel, a.g.e

liderlik sürecinin nasıl izleneceği konusunda izleyicilerin örgüt içerisinde sahip oldukları gücü liderin gücüne dayandırmaktadır.⁷³

Etkileşimci liderler yetkilerini daha fazla çaba gösterenlere statü ve para olarak kullanırlar. Bu manada etkileşimci liderler liderlik koşulsal ödülleri de kapsamaktadırlar. Etkileşimci liderler amaçlar ve beklentiler doğrultusunda etkili olurlar. Fakat çalışanlarının uzun dönemde geliştirme konusunda ihmalkar davranırlar. Çalışanlarıyla aralarında etkin bir takas yöntemi kullanmaktadırlar. Bu takas yöntemi koşullu ödüllendirme ve beklentiler karşılığında yönetim şeklinde olmaktadır.⁷⁴

Etkileşimci liderlikte liderin çalışanlar ile arasındaki ilişkiye yoğunlaşmıştır. Bu tarz liderlikte liderler gelenekçi oldukları için çalışanların kendilerinden beklenen kadar iş yaptıklarına inanırlar. Liderler çalışanları ile karşılıklı bağlılık ve istediklerini verdiği müddetçe başarılı olacaklarına inanırlar. Etkileşimci liderler hedeflere ulaşmak için pratik davranırlar ve sorunlara daha uygun zamanda dahil olurlar.⁷⁵

Etkileşimci liderler Bass ve diğerlerine (1985) göre şöyle betimlenmiştir;

- ✓ Astların gayretleri ölçüsünde ödüller verilmelidir.
- ✓ Etkin bir performans için astların isteklerini bilmeli ve bunlar için kaynak elde etmelidir.
- ✓ İşlerin tamamlanması için astların kişisel çıkarlarından sorumlu olmalıdırlar.⁷⁶

⁷³ Ercan Yavuz “**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi**” (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2008

⁷⁴ İsmail Bakan, Burcu Erşahan, “**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**” International Journal Of Of Economic and Administrative Studies Year 7, Number 14, 2015

⁷⁵ Tülay Güzel, Yılmaz Akgündüz “**Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi**” Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, 2011, ss. 280-295

⁷⁶ Gözde Gürel “**Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi Ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi**” (İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2011

2.5. Ameliyathane Hemşireliği ve Liderlik

Hemşirelik birebir insanla ilgili bir meslek olduğu için iletişim çok önem taşımaktadır. Başarılı bir liderlik yapabilmek içinde iletişim yönlerinin iyi kullanılması gerekmektedir. Özellikle yapılan bir işte değişiklik yapabilmek için iletişim çok önem kazanmaktadır.

Başarılı bir liderde benlik saygısı da çok önem taşımaktadır. Hemşire liderler güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalı ve kendilerini gerçekçi bir şekilde değerlendirmelidirler. Benlik saygısı yüksek olan liderlerin kendilerine güvenleri de olur. Bu durumda liderin birlikte çalıştıklarıyla olumlu bir iletişim kurması astların kendilerine güvenlerinin olmasını sağlar. Ve kendine güveni olan bir liderle çalışmak iş motivasyonunu da artırır.

Hemşirelik mesleğinde liderlik kavramının diğer mesleklere göre yavaş ilerlemesinin en önemli sebebi toplumsal cinsiyet faktörü olan “kadın”lıktan “kaynaklanmaktadır. Meslek günümüzde erkeklerinde tercih etmesine rağmen kadın ağırlıklı yapılan ve toplumdaki algısı da öyle olan bir meslektir. Kadınların cinsiyetleri nedeniyle daha kibar ve alıngan olduğu düşünülerek liderliğin erkeklerle daha uygun olduğu inanılmaktadır. Hemşire ve kadın sözcüğünün ne anlama geldiğine dair 30 dilde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda bu iki sözcüğün iyi ve aktif olduğu anlamının yanı sıra duygusal ve zayıf anlamına da geldiği belirtilmiştir. Bundan dolayı hemşire sözcüğünün anlamı kadın sözcüğü ile özdeşleştiği belirtilmiştir.⁷⁷

Hemşirelik hastanın ihtiyacı olan bakımları saptayıp uygun bakımları vermek gibi kararlar alınması gereken bir meslek olduğu için hemşirelikte liderlik bir kat daha önem taşımaktadır. Bu yüzden liderlik özelliği taşıyan ve yeteneği olan hemşire adaylarının geliştirilmesi için desteklenmelidir.

Ameliyathane hemşireleri çalıştıkları ortam gereğince hızlı hasta sirkülasyonu gereğince dikkat ve yakın gözlem gerektiren dinamik hemşirelik bakımı vermektedirler. Problem çözme sürecinin yanı sıra teknolojik çok önem taşıyan

⁷⁷ Füsun Terzioğlu, Lale Taşkın “Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolünün Liderlik Davranışlarına ve Hemşirelik Mesleğine Yansımaları”, C.Ü Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, ss. 62-67, 2008

cihazlar kullanrlar. Aynı zamanda da ameliyathane ortamı diğr birimlerden daha izole olan bir ortamdır. Tüm bu yoğun çalışmalardan dolayı ameliyathane hemşirelerinin çalışma ortamında daha etkili bir liderlik davranışı sergilemeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak; tüm bu zor çalışma şartları ve sistemsel sıkıntılar içinde çalışan hemşireleri anlayan yine kendi meslektaşları olurlar. Bu yüzden hemşirelik grubunu yönetenlerin yine hemşire olması çok önem taşımaktadır. Etkin bir hemşire lideri; astlarının rahat ve huzurlu çalışmasını sağılayan bunun için çaba gösteren liderdir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AMELİYATHANEDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYONLARI

1. MOTİVASYON

Motivasyon kelimesi Fransızca ve İngilizce motive kelimesinden türetilmiş bir kelimedir. Türkçe de motive kelimesi harekete geçirici veya güdü olarak belirtilebilir. Motivasyon insanları bir amaç için harekete geçiren ve bunun için gösterilen çabaların toplamıdır.⁷⁸

Bu bölümde motivasyon kavramı ve önemi, kuramları ve ameliyathane hemşireliğinde motivasyon ele alınmıştır.

1.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

Motivasyon genel anlamında; insanın fizyoloji ve psikolojik yanlarında eksik kalan ihtiyaçların harekete geçirilmesini ifade eder. Motivasyon sayesinde kişi kendi amaçlarını örgütsel faaliyetler doğrultusunda yönlendirir. Motivasyon ile örgütün verimliliği artar iken çalışanlarında aynı düzeyde verimi artmış olur. Bir örgütte başarı ve verimlilik isteniyorsa bunda çalışanların motivasyonunun da etkili bir rolü olduğu unutulmamalıdır.⁷⁹

Motivasyonun iki önemli özelliği davranışlardan gözlenebilmesi ve kişisel olmasıdır. Motivasyon; etkili davranış değiştirme yöntemi olarak tanımlanır. Motivasyonun araçları kişilere işin özelliğine göre değişiklikler gösterebilir. Kullanılan motivasyon araçları çalışanları işe teşvik edeceği için seçilirken özen gösterilmelidir. Çalışanların veriminin artması kurumunda başarılı olmasını sağlar.⁸⁰

Motivasyon bir kişiyi bazı durumların etkisinde bırakır ve bu durumların oluşmadığı zamanlarda farklı bir şekilde davranış göstermelerini sağlar. İnsan

⁷⁸ Zekai Öztürk, Hakan Dünder, “Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, C.Ü İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, ss. 57-67, 2003

⁷⁹ Mustafa Önen, Hasibe Gül Kanayran “Liderlik Ve Motivasyon: Kurumsal Bir Değerlendirme” Birey Ve Toplum Dergisi, Cilt 5, Sayı10, ss. 43-63, 2015

⁸⁰ Selam İnfal, Said Bodur, “Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları”, İ.Ü Florence Hemşirelik Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, ss. 77-82, 2011

davranışlarını, yönlerini ve süresini inceleyen unsurlar içsel ve dışsal olarak iki başlıkta incelenir. Yapılan işi heyecan verici bulmak yani işin kendisi ödüllendirme olarak algılanırsa içsel motivasyondur. Fakat aynı işi terfi için, para için veya dıştan bir ödül beklentisinde yapmak dışsal motivasyondur.⁸¹

İnsanların hedeflere ulaşmasına yardımcı olan içsel bir enerji ya da zihinsel bir güç olduğu düşünülmektedir. Motivasyonda kullanılan ilk soru “davranışa neyin sebep olduğudur” . Bu soru ile davranışların devam etmenin, hedefe yönelmenin motivasyonda ortaya çıkan sonuçlara nasıl etki ettiğine dair cevaplar aranmaktadır. Motivasyondaki ikinci soru ise “ davranışın yoğunluğundaki değişime nelerin neden olduğudur”. Motivasyonda birey davranışlarında kararlılık gösterir. Motivasyonda birey bir amaç için kendi isteği ile davranışa geçer.⁸²

Çağdaş yönetimlerin en büyük ilgi alanlarından biri de personelin iş doyumunu sağlayabileceği koşul ve olanakları yaratmaktır. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutmaya özen gösterirler. Motivasyon bu kadar önem taşıdığı için tüm çalışma ortamlarında kullanılmaya çalışılır. Motivasyonun tanımında; hedef, amaç, ihtiyaçlar, özlem, idrak, tutum, seçme, tercih, irade, hırs, korku niyet, emel gibi birçok kavram yer almaktadır. Bu kavramların hepsini kapsıyor olmasının sebebi bireyin örgüt içerisinde davranışının çok kapsamlı olmasıdır.⁸³

Motivasyon hayatın her alanında değişik biçimlerde hemen herkes tarafından kullanılır. Örneğin karnesinde başarılı olacak olan çocuğun ailesi tarafından bisikletle ödüllendirileceğinin söylenmesi. Bu davranışla çocuğun okula olan ilgisinin artması hedeflenmiş olur. Devletlerde vatandaşlarının uygarlık düzeylerinin artması için çok çalışmayı özendirirler. Kendi üzerine motivasyon unsurları güdülenen bir kişi etrafındakilere de başka bir amaçla güdülemeye çalışabilir. Özetle

⁸¹ Kemal Can Birkan, “Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi” (İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri A.B.D Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 2009

⁸² Ayşe Üstün, “Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik Ve Motivasyon”,Türk Kütüphaneciliği, Cilt 23, ss. 602-608, 2009

⁸³ Gülten Uyer Hemşirelik Ve Yönetim Kitabı, Ankara, ss193-195, 1993

insan davranışlarına yön vermeği düşünen herkesin danışacağı ilk yöntem motivasyondur.⁸⁴

Motivasyon olayı kişilerin iş yapma ve sonuç alma arzularıyla ilgilidir. Yani yapılan işler ile kişilerin özellikleri,ekleyişleri arasında yakın bir bağ vardır. Kısaca kişiler ve işler birbirlerinden etkilenmektedir. Sonuç olarak kişilerin motivasyon açısından kendileri için uygun ortamda anlamlı işler yapmaları gerekir. İşi yapan yaptığı işi anlamlı olarak algılamasa motivasyona dair sorunlar olur. Örneğin “astronotları nasıl motive ediyorsunuz?” sorusuna NASA yetkilisi şu cevabı vermiştir. “biz motive etmiyoruz, fakat kimi seçtiğimize dikkat ediyoruz”. Yani uygun işte uygun kişinin çalışması kendiliğinden motivasyonun olmasını sağlar.⁸⁵

1.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorilerinin bir bölümü kişilerin içlerindeki etmenlerin yanı sıra dışarıdaki, çevresindeki bulunan etmenlere önem vermektedir. Bu teoriler kişilerin kendilerinden kaynaklanmayan etkilerden kontrol edildiği varsayımına dayanırlar. Çalışanları motive edecek dış etkilerin en başında ekonomik unsurların geldiği savunulur.⁸⁶

Motivasyonun niteliğini açıklamak için birçok teoriler geliştirilmiştir. Teoriler genel olarak iki grupta incelenmektedir. Birinci gruptaki teoriler insanın güdülenmesinin nedenlerini, içeriklerini araştırırlar. İkinci gruptaki teoriler ise insanların güdülenmesinin oluşumunu ve aşamalarını araştıran süreç teorileridir.⁸⁷

1.2.1. İçerik Teorileri

İçerik teorisi kişilerin içlerinde bulundukları ve kişiyi bir davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya özen gösterir. Bunun sebebi ise; yöneticiler çalışanlarını belirli şekillerde davranmaya zorlayan sebepleri anlayıp kavrarlarsa

⁸⁴ Osman Telimen, “Motivasyon Teorileri İçinde Başarma Güdüsünün Yeri Ve Önemi “,İktisadi Ve Ticari Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 4

⁸⁵ Tamer Koçel, a.g.e, ss. 484-485

⁸⁶ Hüseyin Alkış, “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 28, ss. 212-236, 2009

⁸⁷ Muharrem Tuna, Mehmet Türk, “Kamu Ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İşsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması” S.Ü Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 16, ss. 620-635, 2009

personelini daha iyi yönetebilirler. Böylece elemanlarını örgütün amaçları için davranmaya yöneltebilir. ⁸⁸

Motivasyona ilişkin 4 içerik teorisi; İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in "Çift Faktör" kuramı, Alderfer'in "ERG" kuramı, McClelland'ın Başarı güdüsü kuramıdır.

1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyonu ilk olarak inceleyen yönetim uzmanı Abraham H. Maslow'dur. Maslow insan ihtiyaçlarını 1943 yılında ele aldığı eserde beş kategoriye ayırmıştır. Maslow ihtiyaçları hiyerarşik olarak ele almıştır. En alttaki ihtiyaç karşılanınca bir üste çıkılarak ihtiyaçlar giderilir. ⁸⁹

Maslow'a göre insanların gereksinimleri aşağıdan yukarıya beş madde şeklinde sıralanmaktadır. Bunlar; fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, değer ve kendini güncel kılma ihtiyaçlarıdır. Maslow'a göre kişinin bir alttaki ihtiyacı giderilmedikçe diğer ihtiyaçlarının giderilmesi söz konusu değildir. Maslow'a göre insanların ihtiyaçları sınırsızdır. İnsan bir ihtiyacını giderdikten sonra başka bir ihtiyacı ortaya çıkar. İhtiyaç giderme sürecinde ise tamamıyla memnun olunması mümkün değildir. ⁹⁰

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir⁹¹;

✓ **Fizyolojik ihtiyaçlar;** insan için en önemli ihtiyaç fizyolojik ihtiyaçtır. Fizyolojik ihtiyaçları sağlanamamış kişiler diğer ihtiyaçlarına yönelemez. Örneğin; açlığı giderilmemiş bir kişi tüm ihtiyaçlarını geriye iter. Çünkü tüm yetenekleri açlığın giderilmesi için çalışacaktır.

✓ **Güvenlik ihtiyaçları;** fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi ile ortaya çıkan ihtiyaçtır. Maslow güvenlik ihtiyacı olarak; ateş, kaza, korku, fiziksel

⁸⁸ Ali Rıza Erdem, "İçerik Kuramları Ve Eğitime Yönelik Katkıları " www.paugitimdergi.pau.edu.tr (14.04.2016)

⁸⁹ Özkan Ertürk, Miray Kıyak, " Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak", İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi, Sayı 32, ss. 127-165, 2011

⁹⁰ Erol Eren Yönetim ve Organizasyon Kitabı (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) 6.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, ss. 559-560, 2003

⁹¹ Şerif Şimşek, Tahir Akgemici, Adnan Çelik, davranış bilimleri kitabı, 2. Baskı, eğitim kitabevi, ss. 19-20, 2001

saldırılarından korunma ve güvenlikten bahsetmiştir. Kişinin güvenliğinde oluşan bir tehdit olmadıkça bu ihtiyaçtan söz edilmez.

✓ **Sevgi ve aidiyet ihtiyacı;** hiyerarşinin bu basamağını sosyal ihtiyaçlar oluşturur. Kişinin sosyal ihtiyaçları giderilmiş ve güvenliğinde bir tehdit yoksa davranışları harekete geçiren sosyal ihtiyaçlar meydana gelir. Sosyal ihtiyaçlar; iş ortamında yer edinmek, ait olmak ve başkalarıyla iletişim kurmak gibidir. İnsanlar kabul edilebilmeyi, çevresi tarafından sevilmeyi ve sosyal çevre kurmayı arzu ederler.

✓ **Saygınlık ihtiyacı;** insanlar sevme sevilme gibi duygular dışında saygı duyulmayı da arzu ederler. İnsanlar fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçlarını giderdikten sonra takdir edilme, saygı görme ve başarı elde etme ihtiyaçları da duyarlar. Maslow buradaki ihtiyaçları saygı görme (esteem) ihtiyaçları olarak sınıflandırır.

✓ **İdeallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı;** bu ihtiyaç insanların kendilerini tanıması, ne gibi özelliklere sahip olduğunu bilmesi ve yaratıcılık fikrine sahip olmasıdır. İhtiyacın ortaya çıkması için alt kademedeki tüm ihtiyaçların karşılanmış olması gerekmektedir. Maslow tüm bu ihtiyacı karşılanmış kişilere “tatmin edilmiş insanlar “ demektedir. Ancak böyle kişilerin tam anlamıyla yaratıcı olduğunu savunur.

1.2.1.2. Herzberg’in “Çift Faktör” Kuramı

Maslow’un kuramından sonra en iyi bilinen kuram, yönetim kuramcısı Frederick Herzberg’in bulduğu Çift Faktör kuramıdır. Herzberg bu kuramında verimlilik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yoğunlaşmıştır. İş tatmininin ve verimliliğinin artmasında faktörlerin ve işin kendisinin olumlu yönde etkisini savunmuştur. Yani Herzberg işin kendisi ile ve çalışanları tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler”, işin çalışma şartı ile ilgili olanları ise “hijyen faktörler” olarak tanımlamıştır.⁹²

✓ **Motivasyonel faktörler;** başarı, tanınma, ilerleme imkanlarının olması, yetki ve sorumluluk sahibi olabilme ve yapılan işin niteliği motivasyonel

⁹² Gülise Gökçe, Ali Şahin, Yasin Bulduklu, “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meraam Tıp Fakültesi Örneği”, S.Ü İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 20, ss. 114-227, 2010

faktörler olarak değerlendirilebilir. Bu faktörler olduğunda bireylerin çalışma istekleri artar. Olmadığı şartlarda ise bu arzu azalır. Motive edici özellikler doğrudan işe yöneliktir.

✓ **Hijyen faktörleri;** çalışma şartları, ücret ve özel yaşantıdaki tatminlik düzeyleri, alt-üst ilişkileri ve işletme yönetimleri hijyen faktörleri olarak adlandırılabilir. Hijyen faktörleri tam olduğunda bireyler çalışmaya motive edilebilirler. Negatif olduğu durumlarda ise örneğin; düşük ücret verildiğinde motive etkisi ortadan kalkar. Bu faktör motivasyon için yalnız başına yeterli değil fakat gereklidir. Herzberg bunların doyumsuzluğu en alt düzeye indirdiğini söyler.⁹³

Herzberg'in bu kuramı birçok eleştiri almıştır. Bu eleştirilerin en temel sebebi bu kuramdaki kullandığı yöntem olan "öykü anlatma" yöntemidir. Çünkü bu metod yanıltıcı yöntemleri açığa çıkarmaktadır. Kişilerin işde yaşadıkları olumlu olayları kendilerine, yaşanan olumsuzlukları ise dış etmenlere yada başka kişilere bağlama konusuna yatkınlıkları savunulmuştur.⁹⁴

1.2.1.3. Alderfer'in "ERG" Kuramı

Alderfer'in ERG kuramı Maslow'un kuramının daha basitleştirilerek geliştirilmiş halidir. Bu yaklaşımda da ilke yine aynı fakat sıralama önemli ve daha basittir. Bu sıralama; var olma, ait olma ve gelişimdir⁹⁵.

✓ **Var olma;** acıkmak, susamak ve fizyolojik ihtiyaçlar vb. burada toplanmıştır. Bu ihtiyaçların ortadan kalkması imkanların bol olmasına bağlıdır.

✓ **Ait olma;** insanların kendileri için önemli olan ve diğer insanlarla iyi ilişkilerde bulunma istekleridir. Bu ihtiyaçta karşılıklık vardır.

✓ **Gelişim;** kişinin kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak ve yeni yetenekler geliştirmek istekleridir.

ERG teorisine göre tatmin edilmemiş ihtiyaçlar daha önceden tatmin edilen ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olur. Kişilerin ihtiyaçlarında alt basmaktan üst

⁹³ Can Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri Kitabı, 4.Baskı, Tügiad Yayını, 1999

⁹⁴ Gülise Gökçe, a.g.e

⁹⁵ Zekai Öztürk, Ebrar Zeynep İlman "Sağlık Yönetimi Ve İşletmeciliği Bölümünde Okuyan Öğrencilerin Bölümü Tercih Nedenleri İle Beklenti Ve Motivasyon Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma" Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, ss. 71-93, 2015

basamağa doğru ilerleme olmak zorunda değildir. bu ihtiyaçların yönü zamanla değişim gösterebilir.

1.2.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Bu kuramı geliştiren McClelland ihtiyaçların sonradan kazanıldığını savunmuştur. Motivasyonu etkileyen ihtiyaçları üç başlık altında toplamıştır.⁹⁶

✓ **Başarı ihtiyacı;** zorlukları aşma ve karmaşık işleri hızlı yapabilme ve öne geçme arzusudur.

✓ **Kabul edilme ihtiyacı;** sosyal ilişkiler kurma, sevmeye, sevilme ve samimi arkadaşlıklar kurma ihtiyacıdır.

✓ **Güç ihtiyacı;** başkalarını etkileyerek doyuma ulaşma ve otorite sahibi olma ihtiyacıdır.

Yönetici açısından teorisinin anlamı; ihtiyaçları belirlenen personelin seçim ve yerleştirme sistemlerini geliştirmesidir. Böylelikle başarı göstermesi muhtemel olan personel bunu yapabilecek bir pozisyona yerleştirilebilir. Sonuç olarak; personeller motivasyonları yüksek bir pozisyonda çalıştıkları için bilgi ve yeteneklerini işlerine tam kapsamlı olarak yansıtırlar.⁹⁷

1.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorisinin en önemli faktörü bireylerin hangi amaçlar için nasıl motive edildikleridir. Süreç teorilerinde dikkat edilen hususlar kişilerin davranışları tekrarlaması veya tekrarlamasıdır. İhtiyaçlar süreç teorisine göre bireylerin davranışlarını etkileyen etkenlerden sadece birisidir. Kişilerin davranışlarında ve motivasyonlarında içsel faktörlerin yanında dışsal faktörlerde çok önemlidir. Süreç teorileri iş durumlarındaki zihinsel süreçlerle ilgilidir.⁹⁸

Süreç teorileri; sonuçsal şartlandırma teorisi, bekleyiş teorileri, eşitlik teorisi ve amaç teorisi olarak dört başlık altında incelenmektedir.

⁹⁶ Rahşan Poçan “**Motivasyonun İş Sağlığı Ve Güvenliği Açısından Önemi**”(İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 2015

⁹⁷ Tamer Koçel, a.g.e , ss 490-491

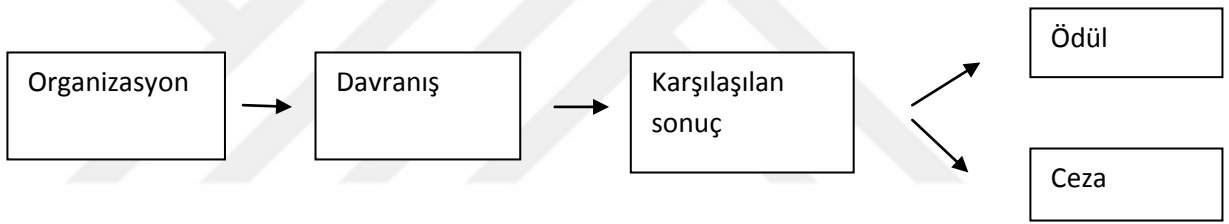
⁹⁸ Engin Karadağ, Nuri Baloglu, Erkan Küçük, “**Yönetici Denetimi Algısının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeyine Etkisi**”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 8, Sayı 10, ss. 417-437, 2010

1.2.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Şartlandırma kavramının iki çeşidi bulunmaktadır. Bunlar; klasik şartlandırma ve sonuçsal (operant) şartlandırmadır. Klasik şartlandırma teorisi Pavlov'un köpekler üzerinde çalıştığı deneylerle geliştirdiği şartlandırmadır. Burada davranışlar uyaran tarafından harekete geçirilir. Bu davranışın temel noktası uyarıların davranışı etkiliyor olmasıdır.

Sonuçsal şartlandırma motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türüdür. Bu şartlandırmanın temel fikri davranışlar sonucunda elde edilen sonuçlarla şartlandırıldığıdır. Bu şartlandırma RF. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bu şartlandırmanın organizasyonlar da kullanılması ile Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen yeni bir alan doğurmuştur.⁹⁹

Sonuçsal şartlandırma şu şekilde şemalandırılmıştır;



Şekil 2: Sonuçsal şartlandırma teorisi

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 10.basım, Arıkan Basım Yayım, İstanbul 2005, s. 646.

Yönetimin uygulanmasında yöneticinin en dikkat etmesi gereken husus uygun olmayan davranışların hemen tespit edilmesi ve müdahale edilmesidir. Yöneticilerin davranışları ödüllendirmesi ceza yöntemlerinden daha etkin bir motivasyon aracıdır.¹⁰⁰

1.2.2.2. Bekleyiş Teorileri

İnsanın düşünen ve birtakım tatmin araçlarının çekiciliğine göre hareket eden bir varlık olduğu görüşünden başlayarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışan

⁹⁹ Ali Çağatay Kılınç, “**Motivasyon**”, Karabük Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama Ve Araştırma Merkezi

¹⁰⁰ Güner Şam, “**Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Yansımalar**”, (Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne, 2013

görüşler beklenti teorileri olarak adlandırılır. Beklenti kişinin davranışının sonucunun olacağı inancını ifade eder. Başka bir deyişe göre işverenin sonuca ulaşmasının, işvereni sonuca götürme ihtimaline dair yorumlarını yansıtmaktadır.¹⁰¹

Vroom bu teoride iş tatminini oluşturan unsurlar ve sonuçlar üzerinde durmuştur. Tatmin ve performans arasındaki ilişkiyi aynı paralelde incelemiştir. Vroom'a göre kişinin bir sonucu elde etmek için isteğinin olması gösterilen çaba ve sonuç için yönlendirecektir ve o sonucu elde etmeye teşvik edecektir. Bu şekilde yüksek performans sağlanıp, iş tatmini elde edilmiş olacaktır. Sağlanan yüksek iş tatmini bireylerin daha özverili çalışmasını sağlayacaktır.¹⁰²

Vroom motivasyonu bireylerin gönüllü olarak alternatif eylemler arasından seçim olduğunu ifade etmektedir. Kişilerin beklentilerinde üç farklı parametre incelenir;¹⁰³

- ✓ Bireysel yeterlilik; kişinin beklentiler doğrultusunda kendindeki yeterliliği görmesidir.
- ✓ Hedef zorluğu; hedefleri ulaşmak için zor yerlere koymak ulaşılmaya dair olan inançları düşürür ve beklentiyi azaltır.
- ✓ Hissedilir kontrol; bireyin süreçteki beklentiyi belirli bir düzeyde kendi kontrolünde olduğunu hissetmesi gerekmektedir. Kontrol dışında olan olaylar beklentiği düşürür.

Günümüzde de yöneticilerin bu kuramı dikkate alıp çalışanları beklentiler doğrultusunda güdülemesi gerekmektedir. Örneğin maddi yönden iyi olan bir çalışanın maaş zammı yerine terfi ya da takdir edilmesi daha motive edici bir seçenek olabilir.

1.2.2.3. Eşitlik Teorisi

Teori J.Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Eşitlik teorisinin temel fikri çalışanların iş ortamında eşit şekilde davranılma arzusunda olmaları ve bunun

¹⁰¹ Süleyman Türkel, “Yöneticinin Temel Sorunu: Ücret Çalışanları Hangi Şartlarda Teşvik Eder”, *Amme İdaresi Dergisi*, 2001

¹⁰² Ayşe Gül Bölükbaşı, Dina Çakmur Yıldıztan, “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, ss. 345-366, 2009

¹⁰³ Sadi Everen Şeker “Beklenti Teorisi”, *Ybs Ansiklopedisi*, Cilt 1, Sayı 3, 2014

motivasyonları etkilemeleridir. Teoriye göre bireyin tatmin olması ve iş başarısı çalıştığı ortamdaki eşitliklere veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre birey işteki gösterdiği çaba ve bunun sonuçlarını çalışma arkadaşlarının gösterdiği çaba ve sonuçlarla karşılaştırır. Bu karşılaştırma kişilerin gayretlerini ve sonuçlarını barındıran oran oluşturması ile gerçekleşir.¹⁰⁴

Adil, eşit davranmak ve davranılmak çoğu birey için vazgeçilmez bir değerdir. Çalışma hayatında eşitlik bireylere ancak başarı, dürüstlük ve kıdem esasına göre dağıtılması ile olur. Beklentileri karşısında ödüllendirilen bireyin çalışma motivasyonu daha artar.¹⁰⁵

Yöneticiler çalışanların elde ettikleri ve elde olanları karşılaştırdığını bilmeli ve ona göre davranmalıdır. Her çalışana eşit mesafede hak ettiği statü ve saygıyı vermelidir. Eğer çalışanlar arasında ödüllendirmeler de eşitsizlik olursa motive bozulur ve iş verimi azalır. Bu sebep ile yöneticiler eşitlik duygusunu kullanarak dengeli davranıp motivasyonu artırır.¹⁰⁶

1.2.2.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından 1968 yılında geliştirilmiştir. Teoride öne sürülen fikir davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde olduğudur. Kişi işe başlamasından itibaren amacına varıncaya kadar çalışır Bu modelde niyetler özel bir anlam taşımaktadır. Ayrıca davranışları güdüleyenlerin de bilinçli amaçlar olduğu belirtilmiştir. Yani iş yerlerinde örgütsel amaçları gerçekleştiren tepki ve davranışlar kişilerin amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlıdır.¹⁰⁷

Bu teoriye göre, kişilerin belirledikleri amaçlar motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Yüksek ve ulaşması zor amacı olan kişiler, elde etmek daha kolay olan amaçlar belirleyen kişilere göre daha yüksek performans gösterir ve daha motive olurlar. Locke'ye göre amaçları belirlemede üç özellik vardır. Bunlar,¹⁰⁸

¹⁰⁴ Orkun Şen, “E-Sertifika Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi”, (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2010, Eskişehir

¹⁰⁵ Salih Güney, Davranış Bilimler Kitabı, 3.Baskı Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

¹⁰⁶ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, s. 364, 2004

¹⁰⁷ Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimleri Kitabı, 5. Baskı, Beta Yayın Evi, s. 366, 2000

¹⁰⁸ İsmail Efil, Yönetim ve Organizasyon Kitabı ,8.Baskı, Alfa Aktüel, S. 347, 2006

- ✓ Amaçların belirginliği(açıklığı); amacın sayısal ölçülebilirliğini derecelendirir.
- ✓ Amaçların güçlüğü; amaçları elde etmede yeterlilik derecesini veya ne düzeyde iş başarımında bulunacağıdır.
- ✓ Amaçları yoğunluğu; amacı koyma ve onun nasıl ulaşılacağına belirlenmesidir.

Motivasyon ve amaç belirleme arasındaki özelliklerden dikkat edilecek bir hususta amaçların net olarak belirlenmiş olmasıdır. Buna özen gösterilirse motive etme konusunda önemli kazanımlar elde edilmiş olur. Motivasyon faktörünün başarıyı etkilenmesindeki en önemli etkenler bireylerin amaçları ve niyetleridir. Başka bir deyişle insanların belirledikleri amaçlar onların davranışlarını yönlendirir. Kişi bütün enerjisini belirlediği amaca yönlendirir.¹⁰⁹

Bu teori çalışma ortamında kişileri değerlendirmek ve kişisel amaçlarını örgütsel amaçlarla birleştirme yönünden yöneticilere yararlı ve çözüm odaklı ipuçları verir. Sonuç olarak yöneticinin ön gördüğü amaçlar ile kişilerin belirledikleri amaçlar arasında uyumluluk olmalıdır. Bunda astlarında katkısı istenmelidir.¹¹⁰

1.3. Ameliyathane Hemşirelerinde Motivasyon

Günümüzde tüm meslek gruplarında olduğu gibi sağlık hizmetlerinde hemşirelik alanında da motivasyona önem verilmeye başlanmıştır. Motivasyon kuramları denenmekte ve hangi kuramın faktörlerinin etkili olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Hastanelerde sağlık hizmetlerinde emek ve yoğun teknoloji gerektiren hizmetler sunulmaktadır. Bu hizmetleri de sunan çalışan olarak sayıca en fazla hemşire grubudur. Hemşirelerin motivasyonlarının iyi tutulması verilecek hizmetlerin de başarısını etkilemektedir.¹¹¹

¹⁰⁹ Özkan Tütüncü, Deniz Küçükusta, “**Organizasyonda Bireyler Tutum, Davranış Ve Motivasyon**”, 2.Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, İzmir, 2008

¹¹⁰ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Kitapevi, s. 632, 2000

¹¹¹ Hamidullah Hakmal, Mevlüt Karadağ, “**Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler**”, Anadolu Hemşirelik Ve Sağlık Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 15, 2012

Ameliyathane hemşireleri cerrahi ekiplerin vazgeçilmez çalışanlarıdır. Ameliyathane hemşireliği diğer birimlerin hemşireliklerinden daha özel yetenekleri ve becerileri olan hemşireliktir. Ameliyathane ortamında fiziksel özellikler, cerrahi ekibin gerginliği ve ameliyatın seyri bakımından her an olumsuz bir ortam oluşabilir. Ameliyathane hemşiresinin de bu ortamda moral motivasyon düzeyini dengelemesi ve iş odaklı çalışması beklenir. Bu sebeple ameliyathane hemşirelerinde özel motivasyon kuramları uygulanmalı.¹¹²

Motivasyonu etkileyen faktörler ekonomik, psikososyal, örgütsel ve yönetsel faktörler olarak gruplandırılabilir. Ameliyathane hemşirelerinde de ekonomik sorunlar dışında psikososyal, örgütsel ve yönetsel sorunları çözmek mümkün olabilir. Bu sorunları çözmenin en önemli faktörü yönetici hemşirelerin motivasyonu etkileyen faktörleri bilmesi gerekmektedir. Bu yönde çalıştığı hemşire ekibini yönlendirebilir ve motivasyonu yüksek, çalışma verimi artmış bir ekip ile çalışmış olurlar.

¹¹² Zerrin Kavaklı “*Ameliyathanede Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi*” *Acıbadem Hemşirelik Dergisi Sayı 42, 2012*

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AMELİYATAHENE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYONLARINA ETKİSİNE YÖNELİK ANKET UYGULAMASI

1. ANKET UYGULAMASININ YÖNTEMİ

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; hastanelerin ameliyathanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının çalışan hemşirelerin motivasyonlarına etkisini incelemek amacı ile planlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni İstanbul ilinin Avrupa bölgesinde yer alan iki üniversite hastanesi, bir eğitim araştırma hastanesi ve iki özel hastane olmak üzere toplam beş hastanenin ameliyathanelerinde görevli yönetici ve çalışan hemşirelerden oluşturuldu.(N=150) Araştırmanın örneklemini ise evrenden seçilen ameliyathane hemşireleridir. Araştırma da hedeflenen sayıya ulaşamadı. Sebebi hemşirelerin vardiyalı çalışması, izin durumlarının olması(rapor, doğum izni, yıllık izin) ve anket doldurmayı kabul etmemeleridir. Toplam doldurulan anket 120 tanedir.

1.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma hastanelerin ameliyathanelerinde çalışan hemşireler tarafından yapılması planlanmıştır. Fakat uygulama sürecinde ameliyathanelerde hemşire statüsünde çalışan derlenme hemşiresinin(N=8), sağlık memurunun(N=4) görev yaptığı belirlenmiştir. Ameliyathane hemşirelerinden oluşması planlanan araştırmanın örneklemine söz konusu gruplarda alınmıştır. Araştırma örneklemini ile sınırlandırılmaz ve genellendirilemez.

2. VERİLERİN TOPLANMASI

2.1. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, liderlik davranış ölçeği ve minnesto doyum ölçeği anketleri kullanılmıştır.

2.1.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda katılımcıların kişisel özelliklerine uygun sorular sorulmuştur. Çalışan hemşirelerin yaşı, çalışma yılı, ameliyathanede çalışmayı isteyerek seçip seçmemesi gibi 11 adet soru içermektedir.

2.1.2. Liderlik Davranış Ölçeği

Veri toplama araçlarında ikinci olarak liderlik davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Ekvall ve Arvonen tarafından 1991 yılında geliştirilmiştir. Ölçekte 36 madde kullanılmıştır. Maddelerin puanlandırılması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmıştır. Liderlik davranış ölçeği Türkçeye Tengilimoğlu tarafından uyarlanmıştır. Ölçekte üç alt boyut bulunmaktadır. Alt boyutlar; iş gören odaklı liderlik, görev odaklı liderlik ve değişim odaklı liderliktir.

2.1.3. Minnesota Doyum Ölçeği

Minnesota doyum ölçeği Weiss ve arkadaşları tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin uzun formülü 100 ifadeden oluşmaktadır. Kısa formunda içsel ve dışsal doyumunu kapsayan 20 ifade yer almaktadır. Kısa formunda genel tatmin içsel ve dışsal tatmin puanları elde edilir. Minnesota doyum ölçeği 1-5 arasında puanlanan 5'li likert tipli bir ölçektir. Ölçeğin alt boyutu olan içsel doyumda takdir edilme, terfi alma, iş sorumluluğu ve görev değişikliği gibi işin işsel niteliğini sorgular. Dışsal doyumda kurum politikasına, çalışma arkadaşları ve astlarla olan uyuma ve denetim şekline dikkat edilir.

2.1.4. Verilerin analizi

Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Hipotez testi olarak Non-paramedik testlerden olan Kruskal Wallis H-testi, korelasyon analizi ve Mann Whitney U testi yapılmıştır. Araştırmada veriler yüzde değerler ele alınarak yapılmıştır.



3. BULGULAR

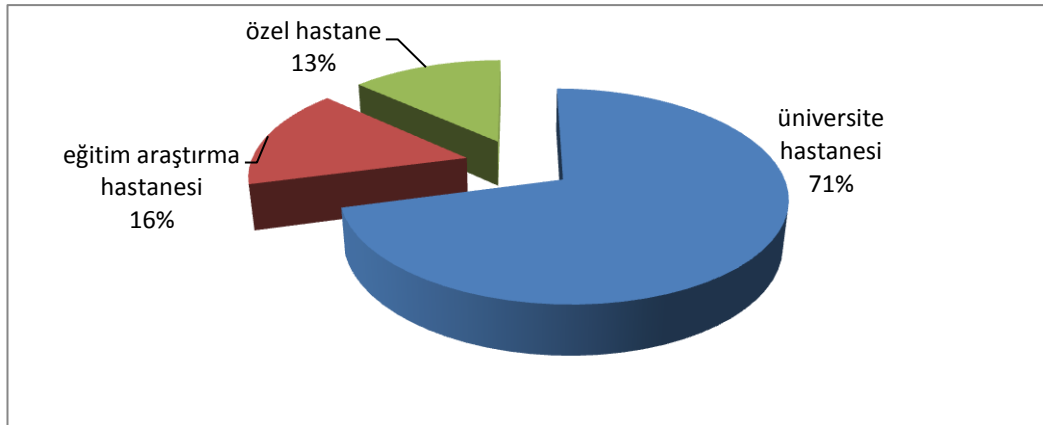
3.1. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Göre ve Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulguların Dağılımı

Katılımcıların çalıştıkları kurumlara göre dağılımları tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Çalıştığı Kurumlara Göre Dağılımları (N= 120)

Çalışılan Kurumlar	N	%
Üniversite hastanesi	85	70,8
Eğitim araştırma hastanesi	19	15,8
Özel hastane	16	13,3
Toplam	120	100,0

Tablo 6’da araştırmadaki katılımcıların çalıştıkları kurumlara göre dağılımları yapılmıştır. Dağılıma göre hemşirelerin % 70,8’isinin (N=85) üniversite hastanesinde, %15,8’inin (N= 19) eğitim araştırma hastanesinde , %13,3’ünün (N=16) özel hastanesinde çalıştığı belirlenmiştir.



Şekil 3: Katılımcıların çalıştıkları kurumlara göre dağılımı

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellik Bulgularının Dağılımı

Kişisel özellikler		N	%
Yaş	20 yaş altı	3	2,5
	20-25	14	11,7
	26-30	33	27,5
	31-35	23	19,2
	35 yaş üstü	46	38,3
Cinsiyet	Kadın	106	86,7
	Erkek	14	12,5
Medeni durum	Evli	71	59,2
	Bekar	48	40,0
Mezun olunan okul	Meslek lisesi	10	8,3
	Ön lisans	10	8,3
	Lisans	63	52,5
	Yüksek lisans	37	30,8
Mezun olunan bölüm	Hemşirelik	90	75,0
	Sağlık memuru	10	8,3
	Ebelik	18	15,0
	Toplum sağlığı	1	,8
	Diğer	1	,8
Ameliyathanede çalışmayı isteyerek mi seçtiniz?	Evet	98	81,7
	Hayır	22	18,3
Ameliyathanede çalışma yılınız?	1 yıldan az	10	8,3
	1-5 yıl	25	20,8
	6-10 yıl	38	31,7
	11-15 yıl	21	17,5
	15 yıldan fazla	26	21,7
Çalışma şekliniz?	Sürekli gündüz	54	45,0
	Sürekli gece	8	6,7
	Vardiyalı	58	48,3
Görev yerinizi değiştirmek istiyor musunuz?	Evet	11	9,2
	Hayır	108	90,0

Tablo 7’de ameliyathanede çalışan hemşirelerin % 38,3’ünün (n=46) 35 yaş üstü olduğu, %86,7’sinin(n=104) kadın, %59,2’sinin(n=71) evli, %52,5(n=63) lisans mezunu, %75,0’inin (n=90) hemşire, %81,7’sinin(n=98) ameliyathanede çalışmayı istemesi, %31,7’sinin(n=38) ameliyathanede çalışma yılının 6-10 yıl olduğu, %48,3’(58) ünün vardiyalı olarak çalıştığı, %90,0’ının(n=108) görev yerlerini değiştirmek istemediği saptanmıştır.

Araştırmanın çoğunluğunu kadın, ameliyathane hemşiresi ve lisans mezunu hemşireler oluşturmaktadır. Sonuçlar ülkemizde hemşirelik mesleğinin kadınlar tarafından daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Katılımcıların görev yerlerini

değiştirmek istememeleri ameliyathane de memnun ve istekli çalıştıklarını düşündürmektedir.

3.2. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Kişisel Özelliklere Göre Değerlendirilmesi

Araştırmadaki katılımcıların ameliyathane yönetici hemşirelerinde algıladıkları liderlik davranışlarının kişisel özelliklere göre değerlendirmeleri aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 8.Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar İle Çalışılan Kurumların Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Çalışılan kurum	N	Ortalama	KW	p	Anlamlılıkları
İş gören odaklı liderlik	Üniversite hastanesi	85	53,61	17,281	0,000	0,000<0,05 Anlamlı
	Eğitim araştırma hastanesi	19	61,19			
	Özel hastane	16	92,63			
Görev odaklı liderlik	Üniversite hastanesi	85	64,04	8,827	0,012	0,12>0,05 Anlamsız
	Eğitim araştırma hastanesi	19	62,03			
	Özel hastane	16	36,25			
Değişim odaklı liderlik	Üniversite hastanesi	85	61,52	0,677	0,713	0,713>0,05 Anlamsız
	Eğitim araştırma hastanesi	19	57,92			
	Özel hastane	16	54,25			

Tablo 8’de araştırmaya katılanların iş gören odaklı alt boyut ortalamaları ile çalışılan kurumlar arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuştur.(KW 17,281; p=0,000<0,05) anlamlılığın hangi kurumdan kaynaklandığının bulmak için Mann Whitney U-testi yapılmıştır. Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin ortalaması (ort=78,56) üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin ortalamasından (ort=45,81) daha yüksektir.(MW U=239,000; p=0,000<0,05). Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin iş gören odaklı ortalamaları (ort=22,56) eğitim araştırma hastanelerinde çalışan hemşirelerin ortalamalarından(ort=13,00) daha yüksektir. (MW U=63,000; p=0,004>0,05) Özel

hastanede çalışan (n=16) hemşireler yöneticilerinin liderlik davranışlarını daha olumlu algılamaktadır. Yöneticilerinin astları ile iletişimlerinin saygılı ve adil olduğu görüşünü bildirmişlerdir. Diğer iki hastane de bunun sebebi olarak yönetici hemşirelerin eğitim ve deneyimlerine bakılmaksızın bir üst yönetim tarafından atanmaları olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların görev odaklı liderlik puanları ile çalıştıkları kurumlar arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç istatistiksel olarak anlamsızdır. (KW 8,827; $p=0,012<0,05$).

Katılımcıların değişim odaklı liderlik puan ortalamaları ile çalıştıkları kurumlar arasındaki farka bakılmıştır. İstatistiksel olarak çalışılan kurumlar arasındaki fark anlamlı değildir. (KW 0,667; $p=0,713>0,05$)

Tablo 9.Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar İle Yaş Aralıklarının Değerlendirilmesi (N=120)

Alt Boyutlar	Yaş Aralıkları	N	Ortalama	KW	p	Anlamlılıklar
İşgören odaklı liderlik	20 yaş altı	4	79,00	3,941	0,414	0,414>0,05 Anlamsız
	20-25	15	64,71			
	26-30	32	50,31			
	31-35	23	61,78			
	35 yaş üstü	46	61,89			
Değişim odaklı liderlik	20 yaş altı	4	79,00	1,908	0,280	0,280>0,05 Anlamsız
	20-25	14	55,93			
	26-30	32	63,78			
	31-35	23	58,09			
	35 yaş üstü	46	57,04			
Görev odaklı liderlik	20 yaş altı	4	62,67	5,071	0,753	0,753>0,05 Anlamsız
	20-25	15	41,79			
	26-30	32	65,78			
	31-35	23	57,52			
	35 yaş üstü	46	61,30			

Tablo 9’da araştırmaya katılanların iş gören odaklı liderlik ortalamaları ile yaş aralıklarının arasındaki anlamlılığı değerlendirilmiştir. Yapılan kruskall wallis

H-testi sonucunda yaş aralığı ile iş gören odaklı liderlik boyutunun arasında anlamlılık yoktur. (KW: 3,941; $p=0,414>0,05$)

Katılımcıların değişim odaklı liderlik puanları ile yaş aralıkları arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçlara bakıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW: 1,908; $p=0,280>0,05$)

Katılımcıların görev odaklı liderlik puanları ile yaş aralıkları arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçlara bakıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW: 5,071; $p=0,753>0,05$)

Tablo 10.Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar İle Cinsiyetlerin Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıklar
İş gören odaklı	Kadın	106	57,88	1,982	0,159	0,159>0,05 Anlamsız
	Erkek	14	71,57			
Görev odaklı	Kadın	106	59,51	0,000	0,993	0,993>0,05 Anlamsız
	Erkek	14	59,43			
Değişim odaklı	Kadın	106	58,39	0,917	0,338	0,338>0,05 Anlamsız
	Erkek	14	67,71			

Tablo 10’da liderlik davranış ölçeğinin iş gören odaklı cinsiyet ortalamaları değerlendirilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. (KW:1,982; $p=0,159>0,05$)

Katılımcıların görev odaklı alt boyutları ile cinsiyet ortalamalarının farkı değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.(KW: 0,000; $p=0,993>0,05$)

Katılımcıların değişim odaklı alt boyutları ile cinsiyet ortalamalarının farkı değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. (KW:0,917; $p=0,338>0,05$)

Liderlik davranış ölçeğindeki alt boyutların cinsiyetlere göre anlamlı bir fark bulunmaması; hemşirelik mesleğinin hem kadınlar hem erkekler tarafından aynı algılandığını düşündürmektedir. Her iki cinsiyet grubu da yönetici hemşirelerini aynı yönler de eleştirmiş ya da haklı olduğunu savunmuştur.

Tablo 11. Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Medeni Durumların Değerlendirilmesi. (N=120)

Alt boyutlar	Medeni durum	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıklar
iş gören odaklı	Evli	72	62,79	1,590	0,207	0,207>0,05
	Bekar	48	54,71			Anlamsız
Görev odaklı	Evli	72	62,81	1,618	0,203	0,203>0,05
	Bekar	48	54,67			Anlamsız
Değişim odaklı	Evli	72	63,24	2,063	0,151	0,151>0,05
	Bekar	48	54,04			Anlamsız

Tablo 11’de araştırmaya katılanların iş gören odaklı alt boyutları ile medeni durumları değerlendirilmiştir. Sonuç istatistiksel açıdan anlamlı değildir. (KW1,590;p=0,207>0,05)

Katılımcıların görev odaklı alt boyutları ile medeni durumları değerlendirilmiştir. Sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. (KW1,618;p=0,203>0,05)

Katılımcıların değişim odaklı alt boyutları ile medeni durumları değerlendirilmiştir. Sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. (KW2,063;p=0,151>0,05)

Araştırmada hemşirelerin medeni durumlarının alt boyutlarda farklılık göstermediği ve bir anlamlılık bulunmadığı bulunmuştur. Ameliyathane hemşireleri yöneticilerinin liderlik davranışlarını medeni durumları gruplarına göre ayırım yapmaksızın algılamaktadırlar.

Tablo 12. :Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Mezun Olunan Okulların Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Mezun olunan okullar	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıklar
İş gören odaklı liderlik	Meslek lisesi	10	88,60	9,331	0,025	0,025<0,05 Anlamlı
	Ön lisans	10	52,95			
	Lisans	63	54,40			
	Yüksek lisans	37	63,15			
Değişim odaklı liderlik	Meslek lisesi	10	64,20	1,991	0,574	0,574>0,05 Anlamsız
	Ön lisans	10	66,35			
	Lisans	63	55,74			
	Yüksek lisans	37	64,26			
	Meslek lisesi	10	53,00			
Görev odaklı liderlik	Ön lisans	10	57,55	1,909	0,592	0,592>0,05 Anlamsız
	Lisans	63	57,82			
	Yüksek lisans	37	66,20			

Tablo 12’de katılımcıların iş gören odaklı liderlik ortalamaları ile mezun olunan okulları arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. (KW:9,331; p=0,025<0,05) Anlamlılığın hangi okulların mezunlarından kaynaklandığını bulmak için Mann Whitney U-testi yapılmıştır. Meslek lisesi mezunlarının iş gören odaklı ortamlarının (Ort=13,60) ön lisans mezunlarının ortalamalarından (ort=7,40) daha yüksektir. .(MW U=19,000; p=0,019<0,05). Meslek lisesi mezunlarının iş gören odaklı ortalamalarının (ort=53,40) lisans mezunlarının ortalamalarından(ort=33,77) daha yüksektir. (MW U=141,000; p=0,006<0,05) Eğitim düzeyi arttıkça yöneticinin davranışlarının sorgulandığı ve daha profesyonel bakıldığı düşünülmektedir. Hemşirelikte eğitim ile birlikte görev sınırları ve beklentiler daha anlaşılabilir.

Katılımcıların değişim odaklı liderlik ortalamaları ile mezun olunan okullar arasında bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Sonuçlara bakıldığında gruplar arasında anlamsız bir fark bulunmuştur. (KW:1,991; p=0,574 >0,05)

Katılımcıların görev odaklı liderlik ortalamaları ile mezun olunan okullar arasında bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Sonuçlara bakıldığında gruplar arasında anlamsız bir fark bulunmuştur. (KW:1,909; p=0,592 >0,05)

Tablo 13.Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Meslek Gruplarının Değerlendirilmesi (N= 120)

Alt boyutlar	Meslek grupları	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıklar
İş gören odaklı liderlik	Hemşirelik	89	64,04	2,098	0,718	0,718>0,05 Anlamsız
	Sağlık memuru	10	67,30			
	Ebelik	18	53,17			
	Toplum sağlığı	2	46,50			
	Diğer	1	31,00			
Değişim odaklı liderlik	Hemşirelik	89	58,93	1,731	0,785	0,785 >0,05 Anlamsız
	Sağlık memuru	10	70,80			
	Ebelik	18	59,33			
	Toplum sağlığı	2	79,50			
	Diğer	1	40,00			
	Hemşirelik	89	62,98			
	Sağlık memuru	10	51,30			
Görev odaklı liderlik	Ebelik	18	48,83	3,724	0,445	0,445 >0,05
	Toplum sağlığı	2	57,50			Anlamsız
	Diğer	1	85,00			

Tablo 13’de katılımcıların iş gören odaklı liderlik ortalamaları ile mezun oldukları bölümler arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel bir anlamlılık yoktur.(KW:2,098;p0,718>0,05)

Katılımcıların değişim odaklı liderlik ortalamaları ile mezun oldukları bölümler arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel anlamlılık yoktur. (KW:1,731;p0,785>0,05)

Katılımcıların görev odaklı liderlik ortalamaları ile mezun oldukları bölümler arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel anlamlılık yoktur. (KW:3,724;p0,445>0,05)

Tablo 14.Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Ameliyathanede Çalışmayı İsteyerek Seçme Durumlarının Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Grup	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıklar
iş gören odaklı	Evet	98	58,42	1,106	0,293	0,293>0,05
	Hayır	22	66,98			Anlamsız
Görev odaklı	Evet	98	60,47	0,097	0,755	0,755>0,05
	Hayır	22	57,93			Anlamsız
Değişim odaklı	Evet	98	62,11	1,963	0,161	0,161>0,05
	Hayır	22	50,70			Anlamsız

Tablo 14’de çalışmaya katılanların iş gören odaklı ortalamaları ile ameliyathane de çalışmayı isteyerek seçme durumları arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW:1,106; p=0,293>0,05)

Katılımcıların görev odaklı ortalamaları ile ameliyathanede çalışmayı isteyerek seçme durumları arasındaki anlamlılıklar değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW: 0,097; p=0,755>0,05)

Katılımcıların görev odaklı ortalamalarının ameliyathanede çalışmayı isteyerek seçme durumları değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.(KW:1,963; p=0,161 >0,05)

Çalışmada ameliyathane hemşirelerinin ameliyathanede çalışmaktan memnun oldukları ve ameliyathanede çalışmayı kendilerinin istediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 15.Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Ameliyathanede Çalışma Yıllarının Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Çalışma yılları	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıklar
İş gören odaklı liderlik	1 yıldan az	10	64,35	2,376	0,667	0,667>0,05 Anlamsız
	1-5 yıl arası	25	65,46			
	6-10 yıl arası	38	55,47			
	11-15 yıl arası	21	54,29			
	15 yıldan fazla	26	64,13			
Değişim odaklı liderlik	1 yıldan az	10	73,05	5,072	0,280	0,280>0,05 Anlamsız
	1-5 yıl arası	25	68,90			
	6-10 yıl arası	38	59,18			
	11-15 yıl arası	21	51,48			
	15 yıldan fazla	26	54,48			
Görev odaklı liderlik	1 yıldan az	10	65,85	2,071	0,723	0,723>0,05 Anlamsız
	1-5 yıl arası	25	53,22			
	6-10 yıl arası	38	64,82			
	11-15 yıl arası	21	59,10			
	15 yıldan fazla	26	58,13			

Tablo 15 ‘de liderlik alt boyutlarından iş gören odaklılık ortalamaları ile çalışmaya katılanların ameliyathanede çalışma yılları arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW: 2,376;p=0,667>0,05)

Liderlik alt boyutlarında değişim odaklılık ortalamaları ile çalışmaya katılanların ameliyathanede çalışma yılları arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW: 5,072;p=0,280 >0,05)

Liderlik alt boyutlarında görev odaklılık ortalamaları ile çalışmaya katılanların ameliyathanede çalışma yılları arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel anlamlılık yoktur. (KW2,071;p=0,723 >0,05)

Tablo 16.Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Ameliyathanede Çalışma Şekillerinin Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Çalışma şekilleri	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılık
iş gören odaklı	Sürekli gündüz	54	59,82	0,281	0,869	0,869>0,05 Anlamsız
	Sürekli gece	8	54,13			
	Vardiyalı	58	60,99			
Görev odaklı	Sürekli gündüz	54	64,29	1,532	0,465	0,465>0,05 Anlamsız
	Sürekli gece	8	55,88			
	Vardiyalı	58	56,52			
Değişim odaklı	Sürekli gündüz	54	66,90	5,606	0,061	0,061>0,05 Anlamsız
	Sürekli gece	8	39,63			
	Vardiyalı	58	56,32			

Tablo 16 ‘da liderlik alt boyutlarından iş gören odaklılık ortalamaları ile çalışmaya katılanların ameliyathanede çalışma şekilleri arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW 0,281;p=0,869 >0,05)

Liderlik alt boyutlarında görev odaklılık ortalamaları ile çalışmaya katılanların ameliyathanede çalışma şekillerinin arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW1,532;p=0,465>0,05)

Liderlik alt boyutlarında değişim odaklılık ortalamaları ile çalışmaya katılanların ameliyathanede çalışma şekillerinin arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel açıdan anlamlılık yoktur. (KW5,606;p=0,061>0,05)

Tablo 17.Liderlik Davranış Ölçeğinde; Alt Boyutlar ile Görev Yerini Değiştirmek İsteme Durumlarının Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Grup	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıklar
iş gören odaklı	Evet	11	59,05	0,002	0,963	0,963>0,05
	Hayır	109	59,55			Anlamsız
Görev odaklı	Evet	11	58,68	0,007	0,934	0,934>0,05
	Hayır	109	59,58			Anlamsız
Değişim odaklı	Evet	11	47,32	1,541	0,214	0,214>0,05
	Hayır	109	60,75			Anlamsız

Tablo 17 ‘de liderlik alt boyutlarından iş gören odaklılık ortalamaları ile çalışmaya katılanların görev yerlerini değiştirmeyi isteme durumları arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW 0,002;p=0,963 >0,05)

Liderlik alt boyutlarında görev odaklılık ortalamaları ile çalışmaya katılanların görev yerlerini değiştirmeyi isteme durumları arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW0,007;p=0,934 >0,05)

Liderlik alt boyutlarında değişim odaklılık ortalamaları ile çalışmaya katılanların görev yerlerini değiştirmeyi isteme durumları arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW1,541;p=0,214 >0,05)

3.3. Ameliyathane Hemşirelerinin Motivasyonlarının Kişisel Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi

Ameliyathane hemşirelerinin motivasyonları kişisel özelliklerine göre değerlendirilmeleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 18.Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Çalışılan Kurumların Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Çalışılan Kurum	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıklar
İçsel doyum	Üniversite	85	55,19	21,694	0,000	0,000<0,05 Anlamlı
	Eğitim araştırma	19	52,55			
	Özel hastane	16	98,13			
Dışsal doyum	Üniversite	85	60,17	0,036	0,982	0,982>0,05 Anlamsız
	Eğitim araştırma	19	60,76			
	Özel hastane	16	61,94			
Genel doyum	Üniversite	85	65,41	11,026	0,003	0,003<0,05 Anlamlı
	Eğitim araştırma	19	60,92			
	Özel hastane	16	33,94			

Tablo 18’de motivasyon ölçeği genel alt boyutlarından içsel doyum ile çalışılan kurumlara arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuştur. (KW 21,694;p=0,000<0,05) Bulunan anlamlılığın hangi kurumda çalışan katılımcılardan olduğunu belirtmek için gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin içsel doyumları (ort=81,94) üniversite çalışan hemşirelerin(ort=45,18) içsel doyum ortalamalarından daha fazladır. Özel hastanede çalışan hemşirelerin içsel doyumları(ort=55,21) eğitim hastanelerde(ort=38,41) çalışan hemşirelerin içsel doyumlarından daha fazladır.(MW U =185,000;p=0,000<0,05)

Katılımcıların dışsal doyumları ile çalıştıkları kurumlar arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık yoktur .(KW:0,036;p=0,982>0,05)

Katılımcıların genel doyumları ile çalıştıkları kurumlar arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık vardır. (KW:11,026;p=0,003<0,05) Farklılıkların hangi kurumda çalışan hemşirelerden kaynaklandığını ayırmak için Mann Whitney testi uygulanmıştır. Özel hastanede çalışan hemşirelerin genel doyumları (ort=72,86) üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin genel doyumlarında (ort=56,08) daha fazladır. Özel hastanelerde çalışan

hemşirelerin genel doyumları(ort=64,02) eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin genel doyumlarından(ort=34,87) daha fazladır.

Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin motivasyonları genel olarak diğer iki kurumda çalışan hemşirelerden daha yüksektir. Bunun sebebi olarak özel hastanelerin fiziki olarak sundukları imkanların daha fazla olması düşünölmektedir. Diğer hastanelerin ameliyathanelerinde özel hastanelere oranla daha kısıtlı malzeme ve ortam bulunmaktadır. Hemşirelerden eldeki imkanlar gözetmeksizin daha yüksek performanslar beklenir. Bu durumunda hemşirelerin işe karşı motivasyonlarının olumsuz yönde algılamalarına sebep olduğunu düşünörmektedir.



Tablo 19.Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Yaş Aralıklarının Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Yaş Aralıkları	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıklar
İçsel doyum	20 yaş altı	3	77,83	3,907	0,419	0,419>0,05 Anlamsız
	20-25	14	73,64			
	26-30	33	56,95			
	31-35	24	54,17			
	35 yaş üstü	46	59,78			
Dışsal doyum	20 yaş altı	3	56,17	2,315	0,678	0,678>0,05 Anlamsız
	20-25	14	57,57			
	26-30	33	53,26			
	31-35	24	62,30			
	35 yaş üstü	46	64,67			
Genel doyum	20 yaş altı	3	46,17	10,988	0,026	0,026<0,05 Anlamlı
	20-25	14	38,57			
	26-30	33	70,71			
	31-35	24	67,96			
	35 yaş üstü	46	55,76			

Tablo 19’da motivasyon ölçeği genel alt boyutlarından içsel doyum ile yaş aralıklarının anlamlılıkları değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW 3,907;p=0,419 <0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutlarından dışsal doyum ile yaş aralıklarının arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW 2,315 p=0,678>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutlarında genel doyum ile yaş aralıklarının anlamlılıkları değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık vardır. (KW 10,988 p=0,026<0,05) Bulunan farklılığın hangi yaş aralığından kaynakladığını bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu teste göre 26-30 yaş arası katılımcıların ortalamaları (ort=19,18) 20 yaş altı katılımcılardan (ort=11,00) daha yüksektir. (MW U=27,000 p=0,027<0,05) 26-30 yaş arası katılımcıların ortalaması(27,94) 20-25 yaş arası katılımcıların ortalamalarından (ort=14,71) daha yüksektir. (MW U =101,000 p=0,003<0,05) 26 - 30 yaş arası katılımcıların ortalamaları (ort=28,83) 31-35 yaş arası katılımcıların yaş ortalamalarından (28,02) daha yüksektir. (MW U=368,500 p=0,03<0,05) 26-30 yaş

arası katılımcıların ortalamaları(ort=45,76) 35 yaş üstü katılımcıların ortalamalarından (ort=35,87) daha yüksektir. (MW U=569,000 p=0,027<0,05)

Analiz sonuçlarında 26-30 yaş arası katılımcıların genel çalışma ortamından düzeninden ve yöneticilerinin davranışları bakımından memnun olduğu görülmektedir. 26-30 yaş arası katılımcıların eğitim olarak daha donanımlı ve yenilikleri daha yakın takip ettikleri düşünülmektedir. Çıkan sonuçlara göre 26-30 yaş arası katılımcıların daha dinamik işlerine daha objektif baktıkları düşünülmektedir.

Tablo 20. Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Cinsiyetlerin Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıklar
İçsel doyum	Kadın	105	58,94	0,783	0,376	0,376>0,05
	Erkek	15	67,37			Anlamsız
Dışsal doyum	Kadın	105	60,78	0,426	0,755	0,755>0,05
	Erkek	15	54,57			Anlamsız
Genel doyum	Kadın	105	60,07	0,004	0,161	0,161>0,05
	Erkek	15	59,50			Anlamsız

Tablo 20’ de motivasyon ölçeği genel alt boyutlarından içsel doyum ile cinsiyetler arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW:0,783 p=0,376>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği dışsal doyum ortalamaları ile cinsiyetler arasındaki anlamlılıklar değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW: 0,426;p=0,755>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği genel doyum ortalamaları ile cinsiyetler arasındaki anlamlılıklar değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW:0,004;p=0,161>0,05)

Katılımcıların cinsiyet farklılıklarının iş doyumlarında bir farklılık olmaması günümüzde artık hemşirelik mesleğini yapan kadın erkek herkesin aynı beklentide olduğu düşündürmektedir. Hemşirelik mesleği cinsiyet olarak kadınların üzerinden alınıp genel bir meslek haline dönüşmektedir.

Tablo 21.Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Medeni Durumların Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Grup	N	Ortalama(ort)	KW	P	Anlamlılık
İçsel doyum	Evli	72	61,58	0,368	0,544	0,544>0,05
	Bekar	48	57,67			Anlamsız
Dışsal doyum	Evli	72	63,56	1,879	0,170	0,170>0,05
	Bekar	48	54,73			Anlamsız
Genel doyum	Evli	72	60,42	0,026	0,871	0,871>0,05
	Bekar	48	59,38			Anlamsız

Tablo 21’de motivasyon ölçeğinin genel alt boyutlarından içsel doyum ortalamaları ile medeni durumlarının anlamlılıkları değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW :0,368;p=0,544>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği genel alt boyutlarından dışsal doyum ortalamaları ile medeni durumlarının anlamlılıkları değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW :1,879;p=0,170>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği genel alt boyutlarından genel doyum ortalamaları ile medeni durumlarının anlamlılıkları değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW: 0,026;p=0,871>0,05)

Çalışan hemşirelerin medeni durumlarının iş motivasyonların da etkisi olabileceği düşünülmüştür. Yapılan analizlerde sonucun beklenilen gibi çıkmadığı görülmüştür. Hemşirelerin özel hayatlarındaki farklılıklarını işlerine yansıtmadıkları düşünülmektedir.

Tablo 22.Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Mezun Olunan Okulların Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Mezun Olunan Okul	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıkla
İçsel doyum	Meslek lisesi	10	94,95	11,049	0,011	0,011<0,05 Anlamlı
	Ön lisans	10	61,65			
	Lisans	63	58,07			
	Yüksek Lisans	37	55,01			
Dışsal doyum	Meslek lisesi	10	77,15	7,428	0,060	0,060>0,05 Anlamsız
	Ön lisans	10	42,65			
	Lisans	63	56,40			
	Yüksek Lisans	37	67,80			
Genel doyum	Meslek Lisesi	10	42,45	4,806	0,169	0,169>0,05 Anlamsız
	Ön lisans	10	55,85			
	Lisans	63	59,39			
	Yüksek Lisans	37	68,53			

Tablo 22’de motivasyon ölçeğinin genel alt boyut ortalamalarında içsel doyum ortalamaları ile mezun oldukları okullar arasındaki anlamlılıklar değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel anlamlılık bulunmuştur. Farklılığı bulmak için gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Meslek lisesi mezunlarının ortalamaları (ort=13,60) ön lisans mezunu ortalamalarından(ort=7,40) daha fazladır. (MW U=19,000;p0,019<0,05). Meslek lisesi mezunlarının ortalamaları (ort=56,35) lisans mezunlarının ortalamalarından (33,93) daha fazladır.

(MW U=121,500;p=0,002<0,05). Meslek lisesi mezunlarının ortalamaları (ort=36,00) yüksek lisans mezunlarının ortalamalarından (ort=20,76) daha fazladır.(MW U 65,000;p=0,001<0,05). Meslek lisesi mezunlarının içsel doyum oranlarının daha anlamlı olması ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunları ile aldıkları ücret ve performans andırmanın farklı olmaması düşünülmektedir. Ücret dağılımı arasında çok fazla fark olmaması meslek liselilerin iş doyumlarında tatminlik oranları yüksek tuttuğunu düşündürmektedir.

Katılımcıların motivasyon ölçeği genel alt boyutlarından dışsal doyum ortalamaları ile mezun olma durumları arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW: 7,428;p=0,060>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği genel alt boyutlarından genel doyum ortalamaları ile mezun olma durumları arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW:4,80; p=0,169>0,05)

Tablo 23.Motivasyon Doyum Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Meslek Gruplarının Değerlendirilmesi (N=120)

Alt Boyutlar	Meslek Grupları	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılık
İçsel Doyum	Hemşirelik	90	60,44	0,215	0,995	0,995>0,05 Anlamsız
	Sağlık Memuru	10	60,00			
	Ebelik	18	58,39			
	Toplum Sağlığı	1	68,00			
	Diğer	1	61,00			
Dışsal Doyum	Hemşirelik	90	60,12	0,280	0,991	0,991>0,05 Anlamsız
	Sağlık Memuru	10	65,10			
	Ebelik	18	59,39			
	Toplum Sağlığı	1	59,00			
	Diğer	1	70,00			
Genel Doyum	Hemşirelik	90	57,88	2,099	0,717	0,717>0,05 Anlamsız
	Sağlık Memuru	10	67,30			
	Ebelik	18	68,72			
	Toplum Sağlığı	1	75,00			
	Diğer	1	66,00			

Tablo 23’de motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından içsel doyum ortalamaları ile meslek durumlarının arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW: 0,215;p=0,995>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutlarından dışsal doyum ortalamaları ile meslek durumlarının arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW:0,280 ;p=0,991>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutlarından genel doyum ortalamaları ile meslek durumlarının arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW:2,099;p=0,717>0,05)

Tablo 24.Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Ameliyathaneyi İsteyerek Seçme Durumlarının Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Grup	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılık
İçsel doyum	Evet	98	60,64	0,009	0,924	0,924>0,05 Anlamsız
	Hayır	22	59,86			
Dışsal doyum	Evet	98	60,41	0,04	0,951	0,951>0,05 Anlamsız
	Hayır	22	60,91			
Dışsal doyum	Evet	98	63,11	3,015	0,088	0,088>0,05 Anlamsız
	Hayır	22	48,86			

Tablo 24’de motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından içsel doyum ortalamaları ile ameliyathanede çalışmayı isteyerek seçme durumlarının arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık yoktur .(KW: 0,009;p=0,924>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutlarından dışsal doyum ortalamaları ile ameliyathanede çalışmayı isteyerek seçme durumlarının arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. (KW:0,04; p=0,951>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutlarından genel doyum ortalamaları ile ameliyathanede çalışmayı isteyerek seçme durumlarının arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık yoktur. .(KW:3,015;p=0,088>0,05)

Tablo 25.Motivasyon Doyum Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Ameliyathanede Çalışma Yıllarının Değerlendirilmesi (N=120)

Alt Boyutlar	Çalışma Yılları	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılık
İçsel Doyum	1 Yıldan Az	10	71,85	13,940	0,007<0,05	0,007<0,05 Anlamlı
	1-5 Yıl Arası	25	74,42			
	6-10 Yıl Arası	38	47,57			
	11-15 Yıl Arası	21	50,43			
	15 Yıldan Fazla	26	69,79			
Dışsal Doyum	1 Yıldan Az	10	46,85	3,091	0,543>0,05	0,543>0,05 Anlamsız
	1-5 Yıl Arası	25	58,46			
	6-10 Yıl Arası	38	59,04			
	11-15 Yıl Arası	21	62,29			
	15 Yıldan Fazla	26	68,40			
Genel Doyum	1 Yıldan Az	10	39,85	20,710	0,000<0,05	0,000<0,05 Anlamlı
	1-5 Yıl Arası	25	52,06			
	6-10 Yıl Arası	38	74,75			
	11-15 Yıl Arası	21	74,86			
	15 Yıldan Fazla	26	44,13			

Tablo 25’de motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından içsel doyum ortalamaları ile ameliyathanede çalışma yıllarının arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuçta istatistiksel olarak anlamlılık yoktur.(KW:0,009;p=0,007>0,05) Farklılığı bulmak için gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Ameliyathanede 1-5 yıl arasında çalışanların ortalaması (ort=18,24) 1 yıldan az çalışanların ortalamasından (ort=17,40) daha fazladır. (MW U =119,000;p=0,007<0,05) 1-5 yıl çalışanların ortalaması (ort=40,74) 6-10 yıl arası çalışanların ortalamasından (ort=26,25) daha fazladır.(MW U =256,500;p=0,002<0,05). 1-5 yıl arasında çalışanların ortalaması (ort=28,08) 11-15 yıl arasında çalışanların ortalamalarından (ort=18,05) daha fazladır. (MW U =148,000;p=0,012<0,05) 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması (ort=26,36) 15 yıldan fazla çalışanların ortalamasından (ort=25,65) daha fazladır. (MW U =316,000;p=0,002<0,05) ameliyathanede 1-5 yıl arasında

Çalışanların motivasyonlarının daha olumlu olması işer yeni başlamış olmaları ve meslek yorgunluğunu daha yaşamamış olmalarından dolayı olduğu düşünölmektedir.

Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutlarından dışsal doyum ortalamaları ile ameliyathanede çalışma yıllarının arasındaki anlamlılık değeriendirilmiştir. Sonuç olarak istatiksel anlamlılık yoktur. (KW:3,091,;p=0,543>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutlarından genel doyum ortalamaları ile ameliyathanede çalışma yıllarının arasındaki anlamlılık değeriendirilmiştir. Sonuç olarak anlamlılık vardır.(KW:20,730 p=0,000>0,05) Farklılığın hangi çalışma yılları arasından kaynaklandığını bulmak için Mann Whitney U testi yapılmıştır.11-15 yıl arasında çalışanların ortalaması(ort=9,90) 1 yıldan az çalışanların ortalamasından(ort=18,90) daha fazladır. (MW U =44,000;p=0,008<0,05) 11-15 yıl arasında çalışanların ortalaması (ort=28,24) 1-5 yıl arasında çalışanların ortalamasından (ort=19,52) daha fazladır. (MW U=163,000;p=0,027<0,05) 11-15 yıl arasında çalışanların ortalaması(ort=30,57) 6-10 yıl arasında çalışanların ortalamalarından (ort=29,68) daha fazladır. (MW U=387,000;p=0,003<0,05) 11-15 arasında çalışanların ortalamalarından (ort=30,14) 15 yıldan fazla çalışanların ortalamasından (ort=19,04) daha fazladır.

Tablo 26.Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Ameliyathanede alışma Şekillerinin Değeriendirilmesi (n=120)

Alt boyutlar	alışma Şekilleri	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıklar
İçsel doyum	Sürekli Gündüz	54	59,82	0,281	0,869>0,05	0,869>0,05 Anlamsız
	Sürekli Gece	8	54,13			
	Vardiyalı	58	60,99			
Dışsal doyum	Sürekli Gündüz	54	64,29	1,532	0,465>0,05	0,465>0,05 Anlamsız
	Sürekli Gece	8	55,88			
	Vardiyalı	58	56,52			
Genel doyum	Sürekli Gündüz	54	66,90	5,606	0,061>0,05	0,061<0,05 Anlamsız
	Sürekli Gece	8	39,63			
	Vardiyalı	58	56,32			

Tablo 26’da motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından içsel doyum ortalamaları ile ameliyathanede çalışma şekillerinin arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel anlamlılık yoktur.(KW:0,281;p=0,869>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutlarından dışsal doyum ortalamaları ile ameliyathanede çalışma şekillerinin arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel anlamlılık yoktur. (KW:1,532;p=0,465>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutlarından genel doyum ortalamaları ile ameliyathanede çalışma şekillerinin arasındaki anlamlılık değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel anlamlılık yoktur..(KW:5,606;p=0,061>0,05)

Ameliyathane hemşirelerin çalışma durumları motivasyonlarında bir değişiklik göstermemiştir. Yönetici hemşirelerin çalışma durumlarını hemşirelerin istekleri doğrultusunda yaptıkları düşünülmektedir.

Tablo 27.Motivasyon Ölçeğinde; Genel ve Alt Boyutlar ile Görev Yerini Değiştirmek İsteme Durumlarının Değerlendirilmesi (N=120)

Alt boyutlar	Grup	N	Ortalama	KW	P	Anlamlılıklar
İçsel doyum	Evet	11	64,64	0,219	0,640	0,640>0,05
	Hayır	109	59,53			Anlamsız
Dışsal doyum	Evet	11	39,64	4,225	0,040	0,040<0,05
	Hayır	109	62,07			Anlamlı
Genel doyum	Evet	11	32,64	7,628	0,006	0,006<0,05
	Hayır	109	62,79			Anlamlı

Tablo 27’de motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından içsel doyum ortalamaları ile görev yerlerini değiştirmeyi isteme durumları arasındaki anlamlılıklar değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel anlamlılık yoktur.(KW: 0,219;p=0,640>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutlarından dışsal doyum ortalamaları ile görev yerlerini değiştirmeyi isteme durumları arasındaki anlamlılıklar değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık vardır. (KW:0,040;p=0,040>0,05)

Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutlarından genel doyum ortalamaları ile görev yerlerini değiştirmeyi isteme durumları arasındaki anlamlılıkları değerlendirilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlılık vardır. (KW:7,628;p=0,006>0,05)

Ameliyathanede çalışmayı isteyenlerin ortalaması istemeyenlerden daha yüksektir. Ameliyathanede çalışmayı istemeyen kişilerin genel motivasyonunun düşük olduğu görülmektedir. Ameliyathane gibi yoğun yorucu birimlerde gönüllüğün esas alınması gerektiği düşünülmektedir.

3.4 Yönetici Hemşirelerin Liderlik Düzeyleri İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Yönetici hemşirelerin liderlik düzeylerinin motivasyonlar ile ilişkisi aşağıdaki tabloda incelenmiştir.

Tablo 28.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Ölçeği Alt Boyutları İle Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Korelasyon Analizinin Değerlendirilmesi

Boyutlar	Boyut	N	R
İç kaynaklı	İş gören liderlik	120	0,39
	Görev odaklı	120	0,08
	Değişim odaklı	120	0,41
Dış kaynaklı	İş gören liderlik	120	0,3
	Görev odaklı	120	0,16
	Değişim odaklı	120	-0,22
Genel	İş gören liderlik	120	-,005
	Görev odaklı	120	0,36
	Değişim odaklı	120	0,23

Tablo 28’de motivasyonun iç kaynaklı alt boyutu ile liderliğin değişim odaklı alt boyutlarının arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Çıkan sonuçlarda %41 düzeyinde pozitif yönde anlamlılık bulunmuştur. İç kaynaklı motivasyon ile iş gören liderlik arasındaki sonuç %39 düzeyinde pozitif yönde anlamlıdır. İç kaynaklı motivasyon ile görev odaklı lider arasındaki sonuç %8 düzeyinde pozitif düzeyinde olumludur. İç kaynaklı motivasyon arttıkça liderlik alt boyutlarında da artış görülmektedir.

Dış kaynaklı motivasyon ile iş gören liderlik arasındaki ilişki iş gören odaklı liderlik %3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Dış kaynaklı motivasyon ile görev odaklı liderlik arasında %16 oranında pozitif yönde anlamlılık bulunmuştur. Dış kaynaklı motivasyon ile değişim odaklı liderlik arasında %22 oranında pozitif yönde anlamlılık bulunmuştur. Dış kaynaklı motivasyon ile iş gören odaklı ve görev odaklı liderlik arasında pozitif yönde anlamlılık vardır. Yani dış kaynaklı motivasyonda artış olurken değişim ve görev odaklı liderlikte de artış olmaktadır. Dış kaynaklı motivasyon artarken değişim odaklı liderlikte azalma olmaktadır.

Genel motivasyon ile iş gören odaklı liderlik arasında %5 düzeyinde negatif bir anlamlılık vardır. Genel motivasyon ile görev odaklı liderlik arasında %36 düzeyinde pozitif düzeyde anlamlılık vardır. Genel motivasyon ile değişim odaklı liderlik arasında %23 düzeyinde pozitif düzeyde bir anlamlılık vardır. Genel motivasyon da artış olurken iş gören liderlikte azalma olmaktadır.

SONUÇ

Sağlık sektöründe teknolojinin ve emeğin en yoğun olduğu birimlerin ameliyathaneler olduğu bilinmektedir. Ameliyathaneler de çalışan hemşirelerin diğer birimlerde çalışan hemşirelere göre daha dikkatli, yoğun ve pratik çalışması gerekmektedir. Bundan dolayı çalışan ekibin memnuniyeti ve iş doyumu çok önemlidir. İş doyumu ve motivasyonlarını etkileyen sebepler; çalışılan ortamın fiziki özelliği, çalışma şekilleri, çalışma saatleri, kazanılan ücret ve yöneticilerin davranışlarıdır. Yaptığımız çalışma da; ameliyathanede çalışan hemşirelerin %85'inin yöneticilerinin liderlik davranışlarından memnun olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışmada ameliyathane hemşirelerinin çoğunluğunun ameliyathane de çalışmaktan memnun oldukları ve görev yerlerini değiştirmek istemedikleri belirlenmiştir. Ameliyathaneler de çalışan hemşirelerin eğitimlerinin artması ile sorgulamacı olmalarının paralel gittiği gözlenmiştir. Bu sebeple hemşirelik mesleğinde eğitime ağırlık verilmesi gerekmektedir. Ayrıca hastanelerin uyguladıkları ücret politikalarında eğitim desteklenmeli ve eğitimi yüksek olan hemşirelerin aldıkları ücretler daha yüksek olmalıdır. Araştırmada da meslek lisesi mezunu ameliyathane hemşirelerinin de diğer hemşirelere göre daha memnun ve motivasyonlarının yüksek olmasının en önemli etkeninin ücret farklılıklarının çok az olmasıdır.

Ülkemizde sağlık sistemi geçmişe göre daha gelişmiş olmasına rağmen özellikle devlet hastanelerindeki imkanlar hala kısıtlıdır. Ameliyathanelerde kullanılması gereken cihazlar ve aletler her geçen gün teknolojinin de ilerlemesi ile artmıştır. Cerrahlar eğitim aldıkları kurumlarda ya da çalıştıkları diğer ameliyathanelerde bu teknolojileri kullanabilmektedirler. Aynı standartları devlet hastanelerinde de bulmak isterler. Bunun olumsuz olması sonucunda ilk olarak çatışacakları ekip ameliyathane hemşireleri olmaktadır. Üniversite ve eğitim araştırma hastanelerindeki hemşirelerin özel hastanelere göre mutsuz olmalarının en önemli nedeni budur. Özel hastaneler ameliyathane ortamı olarak daha teknoloji ile donanımlı, fiziki özellikleri uygun ve malzeme kısıtlılığı olmayan yerlerdir.

Ülkemizde ameliyathaneler de çalışılan fiziki şartlar, eleman sayıları, malzeme ihtiyaçlarının karşılanması, ücret politikaları ve hemşirelere gerekli

eğitimlerin teşvik edilmesi ile ameliyathane hemşirelerinin motivasyonlarının daha yükseleceği düşünülmektedir.

Çalışma öncesi kurulan 6 adet hipotezden 3'ü desteklenmiş, 3'ü desteklenmemiştir.

Bu hipotezlere göre;

H₁: Ameliyathane hemşirelerinin cinsiyet durumları liderlik davranışlarında farklılık gösterir. DESTEKLENMEMİŞTİR.

Bu sonuca göre ameliyathanede çalışan kadın ve erkek hemşireler yöneticilerin liderlik davranışlarını farklı algılamamaktadır. Hemşirelik mesleği kadın mesleği kadın mesleği olarak benimsenmiş olsa da erkelerinde bu meslekte karşılaştıkları sorunlar ve algıladıkları durumlar aynıdır. Bundan dolayı bu varsayım desteklenmemiştir.

H₂: Ameliyathane hemşirelerinin çalıştıkları kurumlar ile liderlik davranışları durumları farklılık gösterir. DESTEKLENMEMİŞTİR.

Çalışmada özel hastanede (%16) çalışan hemşirelerin eğitim araştırma ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelere göre yöneticilerinin liderlik davranışlarını daha olumlu algıladığı görülmüştür. Özel hastanelerde yöneticilerin daha deneyimli ve kıdemli hemşirelerden seçildiği düşünülmektedir.

H₃: Ameliyathane hemşirelerinin çalışma yılları ile liderlik davranışları durumları farklılık gösterir. DESTEKLENMEMİŞTİR.

Çalışmada ameliyathanede en az 1 yıldan en fazla 15 yıldan çok çalışan vardır. Çalışanların çalışma yıllarına göre yöneticilerinin liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Çalışanların kıdemlerine göre liderlik davranış algılarının değişeceği düşünülmüştür. Fakat çalışma yılları ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

. H₄: Ameliyathane hemşirelerinin çalıştıkları kurumlara göre motivasyonları algılamasında anlamlı bir fark vardır. DESTEKLENMİŞTİR.

Çalışmada ameliyathanede çalışanların çalıştıkları kurumlara motivasyonlarında farklılıklar olduğu saptanmıştır. Özel hastanelerin ameliyathanelerinde çalışanların motivasyon algılarının eğitim araştırma ve üniversite hastanelerin de çalışanlardan daha olumlu yönde algılandığı saptanmıştır. Özel hastanelerde ücretlendirmenin ameliyathane hemşirelerine göre daha fazla yapılmasının bunu desteklediği düşünülmektedir. Üniversite hastanesi ve eğitim araştırma hastanelerinde çalışan hemşirelerin motivasyon algıları arasında anlamlılık bulunmamıştır.

H₅: Ameliyathane hemşirelerinin çalışma şekilleri ile motivasyon düzeylerinin durumları farklılık gösterir. DESTEKLENMEMİŞTİR.

Çalışmanın başında ameliyathanelerin yoğun ve yorucu olmasından dolayı çalışan hemşirelerin sürekli gündüz, sürekli gece ya da vardiyalı çalışmalarının motivasyonlarını etkileyeceği düşünülmüştür. Çıkan sonuçlarda ameliyathanede çalışanların motivasyon düzeyleri ile arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

H₆: Ameliyathane hemşirelerinin yaş aralıkları ile motivasyon düzeylerinin durumları farklılık gösterir. DESTEKLENMİŞTİR.

Çalışmada ameliyathanede çalışanların %33'ünün 26-30 yaş arasında olduğu görülmüştür. 26-30 yaş arasındaki hemşirelerin diğer yaş gruplarına göre motivasyon düzeylerinin daha anlamlı olduğu sonucu bulunmuştur. 26-30 yaş arasında çalışanların işi daha algıladıkları ve daha eğitilmiş oldukları düşünülmektedir.

Tablo 29. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotezler	Durum
H₁: Ameliyathane hemşirelerinin cinsiyet durumları liderlik davranışlarında farklılık gösterir.	DESTEKLENMEMİŞTİR.
H₂: Ameliyathane hemşirelerinin çalıştıkları kurumlar ile liderlik davranışları durumları farklılık gösterir.	DESTEKLENMİŞTİR.
H₃: Ameliyathane hemşirelerinin çalışma yılları ile liderlik davranışları durumları farklılık gösterir.	DESTEKLENMEMİŞTİR.
H₄: Ameliyathane hemşirelerinin çalıştıkları kurumlara göre motivasyonları algılamasında anlamlı bir fark vardır	DESTEKLENMİŞTİR.
H₅: Ameliyathane hemşirelerinin çalışma şekilleri ile motivasyon düzeylerinin durumları farklılık gösterir.	DESTEKLENMEMİŞTİR.
H₆: Ameliyathane hemşirelerinin yaş aralıkları ile motivasyon düzeylerinin durumları farklılık gösterir.	DESTEKLENMİŞTİR.

Tüm elde edilen verilere göre;

- ✓ Ameliyathane de çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının geliştirilmesi için ilgili birimlerin yönetici hemşirelere eğitimler düzenlemesi önerilir.
- ✓ Ameliyathanelere sorumlu (yönetici) hemşireler görevlendirilir iken liderlik yönleri fazla olan hemşireler seçilmelidir
- ✓ Ameliyathanelerin iş yükü olarak yoğun olmasından dolayı çalışan hemşirelerin motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Yönetici hemşireler çalışanların motivasyonlarını yükseltici uygulamalarda bulunmalıdır.
- ✓ Ameliyathane de çalışacak hemşirelerde gönüllük esasına önem verilmelidir.
- ✓ Ameliyathane hemşirelerinin motivasyonlarını etkileyen diğer faktörler de incelenmelidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aktan, C. (1999) *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri Kitabı* (4.Baskı). Ankara: Tügiad Yayını.
- Barutçugil, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Besler, S. ; Oktal; Ö, Baraz, B. (2013) *Liderlik Yönetim Bilimi-1 Kitabı*, Ankara: Açıköğretim Yayını
- Çardan, Ç. (2005) *Ameliyathanenin Yapılanması Nasıl Olmalıdır?* 4.Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı.
- Derya, N. ; Özler, E.(2013) *Liderlik Yönetim Ve Organizasyon Kitabı* (1.Baskı). Eskişehir: Furkan Yayınevi
- Efil, İ. (2006) *Yönetim Ve Organizasyon Kitabı* (8. Baskı). Alfa Aktüel,
- Eren, E. (2003) *Yönetim ve Organizasyon Kitabı (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (6.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E. (2000) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Kitapevi
- Eroğlu, F.(2000) *Davranış Bilimleri Kitabı* (5. Baskı). Beta Yayın Evi
- Güney, S.(2002) *Davranış Bilimler Kitabı* (3.Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karadayı, A. Aydın, K. Üçüncü, O. (2009) *Hastane Riskli Alanları Planlanması/Tasarımının ve Tıbbi Atık Yönetiminin Enfeksiyon Açısından İrdelenmesi* 6.Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı
- Karataş, S. (2014) *Ameliyathane: Genel Tanım, Fonksiyon ve Konseptler* 2.Sterilizasyon Ameliyathane Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı,

Kırılmaz, H.(2010) *Hemşirelikte Tıbbi Hataya Eğilim Ölçeğinin Geliştirilmesinin Geçerlilik Güvenilirlik Analizinin Yapılması* 3.Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Kitabı, Ankara.

Koçel, T. (2000)*Liderlik Özellikleri İşletme Yöneticiliği Kitabı*, (Baskı 11).
İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım.

Öztürk, M. (2003) *Lider Ve Liderlik Yaklaşımları Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim Kitabı* (1.Basım).

Şeker, E. (2014) *Beklenti Teorisi YBS Ansiklopedisi*, Cilt 1, Sayı 3,

Şimşek, Ş. ; Akgemici, T.; Çelik, A.(2001)*Davranış Bilimleri Kitabı*, (2.Baskı).
Eğitim Kitabevi.

Türk Anesteziyoloji ve Reaminasyon Derneği Anestezi Uygulama Klavuzu,
Ameliyathane Dışı Anestezi Uygulamaları Ankara, 2005

Uyer, G. (1993)*Hemşirelik ve Yönetim Kitabı*, (1.Baskı) Ankara,

Üstün, A.(2009) *Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon* Türk
Kütüphaneciliği, Cilt 23,

Sürelî Yayınlar

Acarer, E. ve Berdağ, D. (2013) **Yönetici Hemşirelerin Yaşadıkları Sorunlar Ve Bunları Etkileyen Faktörler** *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, Cilt 2,(Sayı 1),

Alkış, H. (2009) **Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma** *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8,(Sayı 28),

Bakan, İ. ve Bulut, Y.(2004) **Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likertin Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması** *İ.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (Sayı.3),

- Bakan, İ.ve Erşahan, B.(2015) **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki** *International Journal Of Of Economic and Administrati ve Studies* Year 7, (Number 14)
- Başkan, S. (2003) **Cerrahi Alan İnfeksiyonlarının Önlenmesi, Ameliyathane Koşulları Nasıl Olmalı?”***Hastane İnfeksiyonları Dergisi*, Cilt 7, (Sayı 4),
- Berber, A. (2000) **Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin ve Organizasyon İçerisindeki Rolü** *İstanbul Üniversitesi İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Cilt 11, (Sayı 36)
- Bölükbaşı, G. ve Yıldıztan, Çakmur. (2009) **Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması** *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 27, (Sayı 2)
- Can, N. (2011) **Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki** *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.1, (Sayı. 17)
- Çakınberk, A. ve Demirel, T. (2010) **Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği** *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (Sayı 24)
- Çetin, C. (2009) **Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi Ve Ekip Çalışması** *İstanbul Ticaret Odası Sosyal Yayınları*, (Sayı 55)
- Demir, H. ve Okan, T. (2008) **Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi** *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Cilt 19, (Sayı 61)
- Demir, H. ve Okan, T. (2008) **Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi** *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Cilt 19, (Sayı 61),

- Ertürk, Ö. ve Kıyak, M. Müşteri (2011) **Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak** *İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi*, (Sayı 32)
- Göçmen, Z. (2004) **Ameliyathane Hemşirelerinin Ameliyathane Hemşireliği Oryantasyon Programı İçeriğine İlişkin Görüşleri** *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi* Cilt 1,(Sayı 8)
- Gökçe, G. Şahin, A. ve Bulduklu, Y.(2010)**Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği** *S.Ü İibf Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,(Sayı 20)
- Günerli, A. (2000) **Anestezi Uzmanlarının Mesleki Ve Hukuki Sorumlulukları, Yasal Hükümler** *Türk Anestezi Reanimasyon Dergisi*, Cilt 37,(Sayı 6)
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011) **Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi** *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, (Sayı 2)
- Hamidullah, H. ve Karadağ, M. (2012) **“Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler”**, *Anadolu Hemşirelik Ve Sağlık Bilimleri Dergisi* Cilt 3,(Sayı 15)
- İbicioğlu, H. Özmen, İ. ve Taş, S. (2009) **Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”** *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.B.F Dergisi* Cilt 14, (Sayı 2)
- İnfal, S. ve Bodur, S. (2011) **Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları** *İ.Ü Florence Hemşirelik Dergisi*, Cilt 19, (Sayı 2)
- Karadağ, E. Baloğlu, N. ve Küçük, E.(2010) **Yönetici Denetimi Algısının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeyine Etkisi** *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 8, (Sayı 10)
- Közleme, O.(2013) **Liderlik Siyasi Otorite Tipleri Ve Karizma** *Toplum Bilimleri Dergisi* Cilt 7, (Sayı 13)

- Küçük, Y. (2010) **Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kurumsal Bir Çerçeve** *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1,(Sayı 2)
- Kartal, S.(2000) **İlköğretimde Liderlik Eğitimi**, *Mili Eğitim Dergisi*, Cilt 38, (Sayı 184)
- Oğuzalp, E. ve Genç, U. (2014) **Ameliyathane Steri Yapılanmasında Mimari Detaylar Ve Bir Şartname** *Selçuk üniversitesi mimarlık mühendislik fakültesi dergisi*, Cilt 21, (Sayı 1)
- Önen, M. ve Kanayran, G. (2015) **Liderlik ve Motivasyon: Kurumsal Bir Değerlendirme** *Birey ve Toplum Dergisi*, Cilt 5, (Sayı10)
- Öztürk, Z. ve Dünder, H. (2003) **Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler**, *C.Ü İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, (Sayı 2)
- Öztürk, Z. ve İlman, Z. (2015) **Sağlık Yönetimi ve İşletmeciliği Bölümünde Okuyan Öğrencilerin Bölümü Tercih Nedenleri İle Beklenti ve Motivasyon Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma** *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, (Sayı 1)
- Sezgül, İ. (2010) **Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme** *Toplum Bilimleri Dergisi*, Cilt.4 (Sayı.7)
- Soylu, Y. Polat, M. ve Tabak, A. (2007) **Ankara İlinde Savunma Sanayinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları** *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 3,(Sayı.5)
- Şahin, F. (2012) **Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış** *C.Ü İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 13, (Sayı 1)
- Şirin, F. ve Yetim, A. (2009) **Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları** *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, (Sayı 1)

- Telimen, O. **Motivasyon Teorileri İçinde Başarma Güdüsünün Yeri ve Önemi** *İktisadi ve Ticari Bilimler Dergisi*, Cilt 1, (Sayı 4)
- Telli, E. ve Ünsar, S. (2012) **Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanlarının Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi** *Elektronik Meslek Yüksekokulları Dergisi*, Aralık,
- Tengilimoğlu, D. (2005) **Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması** *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.4,(Sayı.14)
- Terzioğlu, F. (2008) **Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolünün Liderlik Davranışlarına ve Hemşirelik Mesleğine Yansımaları** *C.Ü Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 12, (Sayı 2)
- Tuna, M. ve Türk, M. (2009) **Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İşsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması** *S.Ü Sosyal Bilimler Dergisi*, (Sayı 16)
- Türkel, S. (2001) **Yöneticinin Temel Sorunu: Ücret Çalışanları Hangi Şartlarda Teşvik Eder** *Amme İdaresi Dergisi*,
- Unur, K. (2008) **Otel Müdürlerinin Liderlik Ve Yöneticilik Kavramlarını Algılamalarına İlişkin Görgül Bir Araştırma** *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Hakemli Dergi*, Cilt. 6, (Sayı.2)
- Uysal, A. ve Keklik, B. (2012) **Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi** *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 15, (Sayı 1)
- Uysal, Ş. Keklik, B. ve Erdem, R. (2012) **Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi** *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt.15,(Sayı.1)
- Uzunköy, A. (2004) **Cerrahi Alan Enfeksiyonlarında Ameliyathanenin Rolü** *HRÜ Tıp Fakültesi Dergisi*,(Sayı 1)

Yavuz, E. (2009) **İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma** *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, (Sayı 2)

Yörük, D. Dündar, S. ve Topçu, B. (2011) **Türkiyede’ki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı Ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler”** *Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi* Cilt.11, (Sayı.1)

Yayınlanmamış Tezler

Alkın C.(2006). **Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma** Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta,

Aykanat, Z. (2010) **Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama** Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman,

Baykal, D. (1994) **Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,

Birkan Can, K.(2009) **Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi** İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri A.B.D Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul,

Çelikel, Ö.(2014) **Liderlik Kuramları** Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,

Düzgün, E. (2014) **Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İş Görenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ankarada’ki Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama** Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara,

Etik, N. (2007) **Ameliyathane Klima Kontrol Sistemleri İçin Bulanık Uzman Sistem Tasarımı** Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Konya,

- Güner, Ş (2002) ***Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*** Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta,
- Gürel, G. (2012) ***Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi*** İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
- Komşuk, D. (2013) ***Ameliyathanelerde Çalışan Hemşirelerde, Uyku Sorunlarının Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin Belirlenmesi*** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir,
- Muti, M. (2014) ***Ameliyathane Çalışanlarında İş Sağlığı Ve Güvenliği*** Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Öğretici R. (2006) ***Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya,
- Pala, N. (2010) ***Ameliyathane Kaynaklı Cerrahi Alan Enfeksiyonlarından Korunmada Ameliyathane Hemşirelerinin Aldıkları Önlemler*** İ.Ü Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
- Poçan, R. (2015) ***Motivasyonun İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Önemi*** İstanbul Yeni yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
- Sütçü, O. (2008) ***Stratejik Liderlik*** Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş,
- Şam, G. (2013) ***Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Yansımalar*** Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne,

Şen, O. (2010) *“E-Sertifika Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi*
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi Eskişehir

Tütüncü Özkan, Küçükusta Deniz **“Organizasyonda Bireyler Tutum, Davranış Ve
Motivasyon”**, 2.Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, İzmir, 2008

Uzun, G. (2005) *Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki
Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama* Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara,

Yavuz, E. (2008) *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel
Bağlılığa Etkisinin Analizi* Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri
Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara,

Yıldırım, H. (2011) *Lider Etkinliğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi* Adnan Menderes
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
Aydın,

Yıldırım, S. (2012) *Üniversitelerin Beden Eğitimi Spor İle İlgili Akademik
Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki
İlişkinin Analizi* Hacettepe Üniversitesi Sağlık Birimleri Enstitüsü
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara,

Yüksek, E. (2005) *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı* Ankara
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Doktora Tezi,
Ankara,

İnternet Kaynakları

Erdem Rıza Ali İçerik Kuramları ve Eğitime Yönelik Katkıları
www.pauegitimdergi.pau.edu.tr

Güney Salih Fiedlerin Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk’ün
Önderliğinin Değerlendirilmesi www.atam.gov.tr

Resmi Gazete Özel Hastaneler Yönetmeliği www.mevzuat.gov.tr, 2002

Milli Eğitim Bakanlığı, **Ameliyathane Ve Ameliyat Sonrası Hemşirelik Bakımı**,Ankara, 2012 www.megep.meb.gov.tr

Kılınç Çağatay Ali **Motivasyon** Karabük Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama Ve Araştırma Merkezi

Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi, **Ameliyathane Sorumlu Hemşiresi Görev Ve Tanımları** Isparta, 2010

Yabancı Kaynaklar

Demirel Gökçe Hatice, Kışman Aytaç Zülfikar **Kültürler Arası Liderlik** Turkish Studies Volume 9/5, Spring, 2014

George Jennifer **Understing And Managing Organizatinol Behavior** New Jerse, 2005

Polat Murat, Arabacı Bakır **Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik** Route Educational And Social Sience Journal Volume 2(1), January, 2015

Sökmen Alptekin, Boylu Yasin **Yol-Amaç Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma** Journal Of Yasar University No.15, Volume:4, 2009

EKLER

EK-1 Ameliyathanelerin Özellikleri Özel Hastaneler Mevzuatı

✓ Cerrahi uzmanlık dallarının gerektirdiği en az iki adet ameliyat salonu ile uyandırma bölümü bulunur. Ancak, hasta yatak sayısı otuz ve altında olan ağız ve diş sağlığı dal hastaneleri ile göz hastalıkları dal hastanelerinde bir adet ameliyat salonu olabilir.

✓ Ameliyat salonlarının her birinde sadece bir ameliyat masası bulunur.

✓ Ameliyathane sterilizasyon şartlarını taşır. Ameliyathane salonlarında toz ve mikrop barındıracak girinti çıkıntılar olmaz.

✓ Ameliyathanenin duvar, tavan ve zeminleri dezenfeksiyon ve temizlemeye uygun antibakteriyel malzemeler kullanılarak yapılır.

✓ Ameliyathane salonlarının ölü alan oluşturacak girinti, çıkıntı ve bunlardan oluşan boşluklar ile keskin köşeler haricinde kalan net kübik kullanım alanı en az otuz metrekare, kardiyovasküler cerrahi ve organ nakli ile ilgili ameliyathaneler için en az kırk beş metre kare olur. Net kullanım alanı içinde, kolon ve benzeri hareket kısıtlılığına sebep verecek yapılaşma ile ameliyat ekibinin hareket kısıtlılığına ve sirkülasyonuna engel bir durum olmaması gerekir.

✓ Ameliyathane salonlarının taban-tavan arası net yüksekliğinin havalandırma kanalları, asma tavan, hepa filtreler hariç ameliyat salonunun her noktasında en az üç metre ve ameliyathane kısmında bulunan koridor genişliğinin en az iki metre olması gerekir.

✓ Ameliyathanelerde yarı ve tam steril alanlar oluşturulur. Ameliyathane salonu ve yan hacimlerinin bulunduğu tam steril alanlarında, pencere ve kapılar dış ortama açılmaz ve bu alanlarda tuvalet bulunmaz. Yarı steril alanda, personel dinlenme yeri, kadın ve erkek personel için ayrı ayrı düzenlenmiş giyinme ve soyunma ile tuvalet ve duş mahalleri bulunur.

✓ Ameliyathane alanının, hepa filtreli hijyenik klima sistemi veya muadili bir sistem ile iklimlendirilmesi ve havalandırılması gerekir.

✓ Dahili uzmanlık dallarında hizmet verecek olan özel dal hastanelerinde ameliyathane bulunması zorunlu değildir. Bu şekilde açılan özel dal hastanelerinde, cerrahi uzmanlık dalı ilavesi, Yönetmelikte belirtilen ameliyathane ve yoğun bakım ile diğer şartların sağlanması durumunda yapılır.

✓ Ameliyathanenin yönetimi, hizmete devamlı hazır bulundurulması, alet ve malzemenin sağlanması, bakım, onarım ihtiyaçlarının saptanarak yaptırılmak üzere ilgililere bildirilmesi ve burada çalışan personelin yönetimi ve eğitimlerinin yapılması amacıyla sorumlu cerrahi dallarından bir uzman ameliyathane sorumlusu olarak görevlendirilir.



DEĞERLİ MESLEKTAŞIM;

Yapılan bu çalışma, ameliyathanelerde görevli hemşire yöneticilerinin liderlik davranışlarının hemşire motivasyonu üzerine etkisini belirlemek amacıyla planlanmıştır. Aşağıda yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmış kişisel bilgi formu, liderlik ölçeği ve Minnesto doyum ölçeği testleri yer almaktadır. Anket formlarına isim yazmanız gerekmemektedir. Verdiğiniz katkı için teşekkür ederim.

Doç. Dr. Kamil USLU
Tez Danışmanım

Esra TEPE
Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek 2 Kişisel Bilgi Formu

1-Hangi Hastanede Çalışıyorsunuz?

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

2- Göreviniz?(Açıklayınız)

3-Yaşınız?

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

4-Cinsiyetiniz?

a) Kadın b) Erkek

5-Medeni Durumunuz?

a) Evli b) Bekar

6-Mezun Olduğunuz Okul?

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

7- Mezun Olunan Bölüm?

a) Hemşirelik b)Sağlık Memuru c)Ebelik d)Toplum Sağlığı

e)Diğer...(Açıklayınız)

8-Ameliyathanede çalışmayı isteyerek mi seçtiniz?

a)Evet b) Hayır

9-Ameliyathanede çalışma yılınız?

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

10- Çalışma Şekliniz?

a) Sürekli Gündüz b) Sürekli Gece c) Vardiyalı

11- Görev Yerinizi Değiştirmek İstiyor musunuz?

a) Evet b) Hayır

EK 3.LİDERLİK DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ

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

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

EK 4. MİNNESOTA DOYUM ÖLÇEĞİ

(Kısa Formu)

Aşağıda işinizi ifade eden cümlelerden ne derece memnun olduğunuzu belirtiniz

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

ÖZGEÇMİŞ

14 Temmuz 1987 yılında Zonguldak ili Kdz. Ereğli ilçesinde doğdum. İlk, orta ve lise eğitimimi aynı ilçede tamamladım. Üniversite eğitimimi Kocaeli Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulunda ebelik bölümünde okudum. 2010 yılında mezun oldum. Memorial hastanesinde 6 ay servis hemşireliği yaptıktan sonra İ.Ü Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Kadın Doğum Kliniğinde ameliyathane hemşiresi olarak göreve başladım. Halen aynı birimde çalışmaktayım. 2015 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümünde tezli yüksek lisans bölümüne başladım.

Esra TEPE