

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

SAĞLIK KURULUŞLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN OTANTİK LİDERLİK
TARZLARININ HEMŞİRELERİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNE
ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (GÜMÜŞHANE İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS

Zeliha BAŞ

EKİM-2024
GÜMÜŞHANE



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**SAĞLIK KURULUŞLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN OTANTİK LİDERLİK
TARZLARININ HEMŞİRELERİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNE
ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (GÜMÜŞHANE İLİ ÖRNEĞİ)**

**EVALUATION OF THE EFFECTS OF AUTHENTIC LEADERSHIP STYLES
OF MANAGERS IN HEALTH CARE ORGANIZATIONS ON THE WORK
MOTIVATION OF NURSES (SAMPLE OF GÜMÜŞHANE PROVINCE)**

YÜKSEK LİSANS

Zeliha BAŞ

**EKİM-2024
GÜMÜŞHANE**



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**SAĞLIK KURULUŞLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN OTANTİK LİDERLİK
TARZLARININ HEMŞİRELERİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNE
ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (GÜMÜŞHANE İLİ ÖRNEĞİ)**

**EVALUATION OF THE EFFECTS OF AUTHENTIC LEADERSHIP STYLES
OF MANAGERS IN HEALTH CARE ORGANIZATIONS ON THE WORK
MOTIVATION OF NURSES (SAMPLE OF GÜMÜŞHANE PROVINCE)**

YÜKSEK LİSANS

Zeliha BAŞ

Danışman: Prof. Dr. Nilgün ULUTAŞDEMİR

**EKİM-2024
GÜMÜŞHANE**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**Sağlık Kuruluşlarındaki Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi (Gümüşhane İli Örneği)**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

05/11/2024

.....

Zeliha BAŞ

TEŞEKKÜR

Bu çalışma sürecinde bilgi ve deneyimleriyle bana destek olan, görüşlerini içtenlikle paylaşan tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Prof. Dr. Nilgün ULUTAŞDEMİR'e,

Yüksek Lisans eğitimim boyunca beni destekleyen arkadaşım Merve YETİMOĞLU'na,

Araştırmaya katılan değerli sağlık çalışanlarına ve değerli hocalarıma gösterdikleri anlayış ve sabır için teşekkür ederim.

Zeliha BAŞ
GÜMÜŞHANE - 2024

ÖZET

Bu çalışma; Gümüşhane İli'ndeki sağlık kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının hemşirelerin iş motivasyonu üzerindeki etkilerini değerlendirmek ve öneriler geliştirmek amaçlamaktadır. Kesitsel ve tanımlayıcı tipte olan çalışmanın evrenini Mart-Nisan 2024 tarihleri arasında Gümüşhane İli'ndeki sağlık kuruluşlarında görev yapan hemşireler (n=190 kişi) oluşturmuş ve evrenin tamamına ulaşılmıştır. Araştırmanın verileri; araştırmacı ve danışman tarafından literatür incelenerek oluşturulan bilgilendirilmiş onam formu, hemşirelerin sosyodemografik özelliklerine, çalışma ortamı ve çalışma şekline, etik davranış, ekip ruhu, iş doyumu ilgili davranışlarına yönelik sorular ile Otantik Liderlik Ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Hemşire İş Motivasyon Ölçeği sorularından oluşan anketin hemşirelerin direkt gözlem altında uygulanmasıyla toplanmıştır. Verilerin analizinde frekans, ortalama, standart sapma, t testi, Mann Whitney U testi, ANOVA, Kruskal Wallis ve korelasyon testleri kullanılmıştır. Tüm testlerde istatistiksel önem düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Çalışmada demografik faktörlerin (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi) incelenen değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Ancak, katılımcıların hizmet yılları ve çalışma ortamından memnuniyetinin incelenen ölçekler üzerinde belirgin bir etkisi olduğu bulunmuştur. Özellikle, çalışma ortamından memnun olan katılımcıların iş tatmini ve iş motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, liderlik tarzı ile iş tatmini ve iş motivasyonu arasında güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Otantik liderlik özelliklerine sahip liderlerin bulunduğu bir ortamda çalışanların iş tatmini ve motivasyonunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin motivasyonunu artırmak ve sağlık hizmetlerinin kalitesini yükseltmek için; sağlık kuruluşları; çalışan memnuniyetine ve liderlik gelişimine odaklanmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Hemşireler, İş motivasyonu, İş tatmini, Otantik liderlik, Sağlık kuruluşları

SUMMARY

This study aims to evaluate the impact of the authentic leadership styles of managers working in healthcare institutions in Gümüşhane Province on the job motivation of nurses and to develop recommendations. The study, which is cross-sectional and descriptive, included all nurses (n=190) working in healthcare institutions in Gümüşhane Province between March and April 2024. The data of the study were collected through a questionnaire developed by the researcher and the advisor after reviewing the literature. The questionnaire included an informed consent form, questions about the nurses' sociodemographic characteristics, work environment and working conditions, ethical behavior, team spirit, job satisfaction-related behaviors, and questions from the Authentic Leadership Scale, Minnesota Job Satisfaction Scale, and Nurse Job Motivation Scale. The questionnaire was administered directly under observation. The data were analyzed using frequency, mean, standard deviation, t-test, Mann Whitney U test, ANOVA, Kruskal Wallis, and correlation tests. The significance level for all tests was set at 0.05. The study found that demographic factors (age, gender, marital status, education level, income level) did not have a significant effect on the variables examined. However, the years of service and satisfaction with the working environment of the participants had a significant impact on the scales examined. Specifically, participants who were satisfied with their work environment had higher job satisfaction and job motivation scores. Additionally, strong and statistically significant relationships were found between leadership style and job satisfaction and job motivation. It was determined that employees working in an environment with leaders who have authentic leadership qualities had higher job satisfaction and motivation. To increase the motivation of nurses and improve the quality of healthcare services, healthcare institutions should focus on employee satisfaction and leadership development.

Keywords: Nurses, Job motivation, Job satisfaction, Authentic leadership, Healthcare institutions.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar DİZİNİ	X
EKLER DİZİNİ.....	XI
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	XII
1. GİRİŞ	1
2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.4.1.Otokratik Liderlik.....	5
2.4.2.Demokratik (Katılımcı) Liderlik	6
2.4.3.Serbest Bırakıcı Liderlik	8
2.4.4.Dönüşümcü (Vizyoner) Liderlik	8
2.4.5.Etkileşimci Liderlik.....	12
2.4.6.Otantik Liderlik.....	13
2.5.1.Otantik Liderlik Kavramı ve Tarihi Gelişimi	14
2.5.2.Otantik Liderlik Özellikleri.....	16
2.5.3.Otantik Liderliğin Yaklaşımlar.....	17
2.5.3.1.Ilies, Morgeson ve Nahrang'ın Otantik Liderlik Yaklaşımı	17
2.5.3.2.Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	17
2.5.4.Otantik Liderlik Boyutları.....	18
2.5.4.1.Öz Farkındalık.....	18
2.5.4.2.Dengeli Değerlendirme	19
2.5.4.3.İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	19
2.5.4.4.İlişkilerde Şeffaflık	20
2.5.5.Otantik Liderlik Öncülleri.....	20
2.5.5.1.Özgeçmiş	20
2.5.5.2.Tetikleyici Olaylar	20
2.5.5.3.Benlik Bilgisi	21
2.5.5.4.Öz Tutarlılık.....	21

2.5.6.Otantik Liderliğin Ardılları	22
2.5.6.1.Örgütsel Bağlılık	22
2.5.6.2.Güven	22
2.5.6.3.Örgütsel İyi Oluş	22
2.5.6.4.İzleyici Performansı	23
2.6.1.Motivasyon Kavramının Tanımı	23
2.6.2.Motivasyonun Önemi.....	24
2.6.3.Motivasyon Şekilleri	26
2.6.3.1.Dış Motivasyon	26
2.6.3.2.İç Motivasyon	27
2.7.1.Finansal Araçlar	31
2.7.2.Psikolojik Araçlar.....	33
2.7.3.Yönetmel ve Örgütsel Araçlar	35
3.MATERYAL VE YÖNTEM.....	42
3.3.1.Otantik Liderlik Ölçeği	42
3.3.2.Minnesota İş Doyumu Ölçeği	43
3.3.3.Hemşire İş Motivasyon Ölçeği	43
4.BULGULAR.....	45
4.1.1.Basamak Sağlık Kuruluşları Grubuna İlişkin Bulgular	50
5.TARTIŞMA.....	74
6.SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA	85
EKLER.....	97
ETİK KURUL KARARI.....	102
ÖZGEÇMİŞ	103

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. Gruplara göre demografik verilerin dağılımı	45
Tablo 2. Ölçeklerin iç geçerlilik katsayıları (Güvenilirlik Analizi)	49
Tablo 3. Demografik bilgilere göre 1. basamak sağlık kuruluşları grubundaki katılımcıların otantik liderlik, minnesota iş doyumu ve hemşire iş motivasyonu ölçeği puan ortalamaları dağılımı (n=41)	50
Tablo 4. Mesleki durumlara göre 1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki katılımcıların Otantik Liderlik, Minnesota İş Doyumu ve Hemşire İş Motivasyonu Anketi puan ortalamaları dağılımı (n=41)	53
Tablo 5. 1. Basamak sağlık kuruluşları grubundaki katılımcıların verilerine göre ölçekler arasındaki ilişki (korelasyon) bulguları	58
Tablo 6. Demografik bilgilere hastane grubundaki katılımcıların otantik liderlik, minnesota iş doyumu ve hemşire iş motivasyonu ölçeği puan ortalamaları dağılımı (n=149)	59
Tablo 7. Mesleki durumlara göre hastane grubundaki katılımcıların otantik liderlik, minnesota iş doyumu ve hemşire iş motivasyonu anketi puan ortalamaları dağılımı (n=149)	63
Tablo 8. Hastane grubundaki katılımcıların verilerine göre ölçekler arasındaki ilişki (korelasyon) bulguları.....	72

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Anket.....	97
Ek 2. Otantik Liderlik Ölçeği.....	99
Ek 3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği.....	100
Ek 4. Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	101



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- vb.** : ve benzeri
vd. : ve diğerleri



1. GİRİŞ

Sağlık sektörü, insan hayatını iyileştirmek, hastalıklarla mücadele etmek ve toplum sağlığını korumak gibi kritik bir role sahiptir. Bu sektördeki başarı, etkili liderlik ve motive edilmiş çalışanlarla yakından ilişkilidir. Özellikle sağlık hizmetlerinin sunumunda, hemşireler gibi sağlık personeli, hastaların bakımı ve iyileşme süreçleri üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Dolayısıyla, sağlık kuruluşlarında yöneticilerin liderlik tarzı ve çalışma ortamı, hemşirelerin motivasyonu ve performansı üzerinde derinlemesine bir etkiye sahiptir.

Sağlık sektöründe liderlik, geleneksel yönetim anlayışından daha fazlasını ifade eder. Bugünün karmaşık sağlık ortamında, liderlik sadece emir verme ve kontrol etme değil, aynı zamanda vizyon oluşturma, ekip çalışması teşvik etme ve çalışanları destekleme sürecidir. Bu bağlamda, otantik liderlik tarzı giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Otantik liderlik, liderin kişisel bütünlüğü, etik değerleri ve açık iletişimi temel alarak, takım üyelerini güçlendirmeyi ve motive etmeyi amaçlar. Bu liderlik tarzı, sağlık sektöründe çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir.

Bununla birlikte, sağlık kuruluşlarında liderlik tarzının ve çalışma ortamının hemşirelerin iş motivasyonu üzerindeki etkilerini anlamak için yapılan araştırmalar sınırlıdır. Özellikle, belirli bir bölgeye odaklanan çalışmaların eksikliği mevcuttur. Bu nedenle, bu çalışma Gümüşhane İli'ndeki sağlık kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının hemşirelerin iş motivasyonu üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma, hemşirelerin iş motivasyonunu artırmak, liderlik tarzlarını geliştirmek ve sağlık hizmetlerinin kalitesini iyileştirmek için önemli bulgular sunmayı amaçlamaktadır.

Bu bağlamda, çalışmanın amacı ve önemi, sağlık sektöründe liderlik tarzının ve çalışma ortamının hemşirelerin motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerini anlamak ve sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak için yöneticilere rehberlik etmektir. Çalışmanın kapsamı, metodolojisi ve beklenen katkıları, bu çalışmada detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Bu çalışma, sağlık sektöründeki liderlik pratiklerine ve çalışma ortamının önemine daha iyi anlayış sağlamayı amaçlamaktadır. Hemşirelerin iş motivasyonunu artırmak ve liderlik tarzlarını iyileştirmek, sağlık hizmetlerinin etkinliğini ve kalitesini

artırabilir. Bu nedenle, araştırmanın sonuçları, sağlık yöneticilerine değerli bir rehberlik sunabilir ve sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliği için önemli bir katkı sağlayabilir.

1.1. Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışmasının amacı Gümüşhane İli'ndeki sağlık kuruluşlarında faaliyet gösteren yöneticilerin benimsediği otantik liderlik tarzının, hemşirelerin iş doyumu ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini değerlendirmek ve çözüm önerileri sunmaktır.

1.2. Çalışmanın Hipotezleri

H0: 1. Basamak İl Sağlık Kuruluşunda çalışan hemşirelerin cinsiyeti ile iş motivasyonu, iş tatmini ve liderlik tarzı arasında bir ilişki yoktur.

H1: 1. Basamak İl Sağlık Kuruluşunda çalışan hemşirelerin cinsiyeti ile iş motivasyonu, iş tatmini ve liderlik tarzı arasında bir ilişki vardır.

H2: 1. Basamak İl Sağlık Kuruluşunda çalışan hemşirelerin eğitim düzeyi ile liderlik tarzı arasında bir ilişki vardır.

H3: 1. Basamak İl Sağlık Kuruluşunda çalışan hemşirelerin çalışma ortamından memnun olma ile iş tatmini ve iş motivasyonu arasında bir ilişki vardır.

H4: Hastanede çalışan hemşirelerin cinsiyeti ile iş motivasyonu, iş tatmini ve liderlik tarzı arasında bir ilişki vardır.

H5: Hastanede çalışan hemşirelerin yaşı ile liderlik, iş tatmini ve iş motivasyonu arasında bir ilişki vardır.

1.3. Çalışmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları

Bu çalışma Gümüşhane İli'ndeki sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelere uygulanmıştır. Bu durum araştırmanın sınırlılığı olarak görülmüştür. Katılımcıların kendilerine yöneltilen anket sorularını doğru algılayıp yorumladığı ve cevaplara objektif yaklaşımları ile çalışmanın sonrasında çıkan verilerin uygun olması araştırmanın varsayımlarıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı

Günümüzde sosyal değişimler, kültürler, insanlar ve mesleklerdeki farklılıklar nedeniyle literatürde çeşitli liderlik tanımları bulunmaktadır ve hala her yerde evrensel olarak kabul edilen bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008).

Farklı bilim dallarının yaptığı çeşitli çalışmalara göre liderliğin birden fazla tanımı bulunmaktadır. Bireylerin belirli hedefler çerçevesinde harekete geçirilmesi ve bu hedeflere ulaşmak için bilgi ve becerilerinin kullanılması bu liderlik tanımlarına örnek olarak verilebilir (İğdelipınar, 2013). Başka bir tanımda liderlik, bir iletişim sürecine dayalı olarak hedeflere ulaşmayı amaçlayan kişiler arası etkileşim süreci olarak ifade edilmektedir. Liderlik, bireysel liderlerin bir sosyal gruptaki diğer bireylere yönelik davranışlarını ve ilişkilerini incelemektedir (İbicioğlu vd., 2009).

Liderler rehberlikte aktif rol alır ve belirli grupların önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu aktif rolde grup üyelerini motive etmek ve etkilemek gerekir. Liderlerin bireyleri belirli hedeflere ulaşmaları konusunda yönlendirebildikleri takdirde başarıya ulaşabilecekleri belirtilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Ayrıca lider, bireylere rehberlik ederken mevcut süreçleri de yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009).

2.2. Liderliğin Tarihçesi

İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinde bir toplumu yönetme kriterleri daha çok güç ve cesaret gibi kişisel özelliklere bağlıydı. "Liderlik" kelimesinin etimolojisi incelendiğinde, "lider" kelimesinin Anglo-Sakson dilinde "leader" anlamına gelen "lead" kelimesinden türediği genel olarak kabul edilmektedir. "Lider" kelimesinin Türkçe karşılığı "önder"dir. Lider kavramı ilk kez 1300'lü yıllarda kullanılsa da, 19. yüzyılın başlarında Webster's American Dictionary'de 1928 yılında "liderliğin durumu, koşulu" anlamına gelen "liderlik" kelimesi ortaya çıkmıştır (Werner, 1993).

Liderliğin tarihi farklı yerlerde farklı biçimler almıştır. Eski çağlarda insanlar arasında iz bırakan kişilere lider denmekteydi. Antik mitolojide tanrıların bazı özellikleri liderlikle ilişkilendirilebilmektedir. Örneğin bir liderin iletişim özelliklerinin Hermes gibi mitolojik tanrılara, strateji kurma yeteneğinin Athena gibi mitolojik

tanrılara, gücünün ise Zeus gibi mitolojik tanrılara atfedildiği görülmüştür (Şahne Sözen ve Şar, 2015).

2.3. Liderlik Özellikleri ve Algılanmaları

Liderlerin farklı özellikleri olduğu gibi tutum ve davranışları da farklılık göstermektedir. Liderliğin temel özellikleri arasında bireyin davranışını yönlendirme, bireye rehberlik etme ve kişisel hedeflerle tutarlı olacak şekilde bireye ilham verme yeteneği yer almaktadır. Ayrıca vizyon sahibi olmak, öğrenmeye istekli olmak, dürüst olmak, etkileyici olmak, yaratıcı olmak, emir verebilmek, takipçilerinin ihtiyaçlarını görebilmek ve bu ihtiyaçlara cevap verebilmek liderliğin diğer temel özellikleridir (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Liderler, takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerine çözüm üretebilir ve onları hedeflerine ulaşmaları için en iyi şekilde yönlendirebilirler. Aynı zamanda liderler amaç ve hedeflerle tutarlı stratejiler geliştirebilen ve bu stratejilere dayanarak örgütün başarıya ulaşmasını sağlayabilen kişiler olarak görülmektedir. Bu durum liderlerin kişilik özelliklerinin ve becerilerinin giderek önem kazanmasına neden olmuştur (Çakar ve Arbak, 2003).

Bir liderin farklı kişisel özellikleri, liderin başarısını belirlediğinden, özellik teorisi kapsamında, liderin kişilik özelliklerinin, onun liderlik nitelikleriyle doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir. Her ne kadar liderin karizması ve gücü önemli liderlik kaynakları arasında yer alsada da her takipçi lidere farklı gözle bakabilmektedir. Liderler farklı şekillerde algılanabilmekte, bu da insanların liderlere farklı bakmalarına neden olmaktadır (Demirel, 2013).

Liderliğin sıklıkla güçle ilişkilendirilmesi, liderliğin cinsiyet bileşenini önemli kılmaktadır. Kadınların fiziksel olarak erkeklerden daha zayıf olması ve toplumsal kalıplaşmış yargılar nedeniyle liderlik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

2.4. Liderlik Türleri

Liderin seçtiği liderlik tarzı, onun yönetim yaklaşımını yansıtır ve örgütün başarısının sağlanmasında önemlidir. Çünkü liderlik tarzı, bir liderin örgütsel hedeflere ulaşmak, karşılaşılan sorunları çözmek, çalışanların motivasyonlarını ve çalışma ortamını dikkate almak için seçtiği davranış tarzıdır (Uzun, 2013).

Liderlerin eylemleri ve bu eylemlerin çalışanlar üzerindeki etkisi, organizasyonun tüm önemli fonksiyonlarını etkilemektedir. Liderlerin değişen koşullara ayak uydurmak, koşullarla denge kurmak ve toplum üyelerinin ihtiyaçlarını asgari standartlarla

karşılama gibi bir yükümlülüğü vardır. Bu bölümde önemli olan husus, değişen koşullar ve ihtiyaçlara yönelik standart çözümlerin bulunmamasıdır.

Bu nedenlerden dolayı koşullar, ihtiyaçlar ve talepler arttıkça bunları karşılayan liderlik davranışı ölçeğinde de çeşitlilik olması gerekmektedir. Liderlik ile ilgili bugüne kadar yapılmış ve halen yapılmakta olan araştırmalarda, örgütün veya grubun çevresel koşullarına bağlı olarak, liderlik süreci ve liderin kişisel özellikleri dikkate alınarak çeşitli liderlik stilleri ortaya çıkarılmıştır. 21. yüzyılda yöneticilerin olağanüstü ve zorlu sorumlulukları vardır ve örgütsel lider olarak rolleri karmaşıktır ve sürekli değişmektedir (Kılıç Özkaynar, 2017).

Liderler, günümüz iş dünyasında kendi değerleri, tutumları ve tarzlarıyla yol çizebilme yeteneğine sahiptir. Bir yöneticinin sergilediği liderlik davranışları veya yönetim yöntemleri, o kişinin lider vasıflarını etkileyebilir. Literatürde pek çok liderlik davranışı ve liderlik türü bulunmaktadır (Ülker, 2017). Çok boyutlu liderlik ölçeğinde yer alan liderlik türleri arasında otoriter liderlik, demokratik liderlik, laissez-faire liderlik, dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik yer almaktadır.

2.4.1. Otokratik Liderlik

Liderlik türleri; yapısı, uygulama biçimi, liderin kişilik özellikleri ve tutumları bakımından farklılık göstermektedir. Bu durumun sonucunda ortaya çıkan liderlik davranışları çok uyumlu yapılardan çok katı yapılara kadar çeşitlilik göstermektedir. Sosyo-politik ve sosyo-kültürel açıdan farklı türde liderlik modelleriyle karşılaşmak yaygındır. Lider seçiminde ortamın nasıl bir lidere ihtiyaç duyduğu önemli bir rol oynamaktadır (Dyczkowska ve Dyczkowski, 2018).

Otokratik liderlik tarzında lider geleneksel bir tutuma sahiptir. Yönetim tarzı ataerkil bir yapıya sahiptir. Ataerkil bir ailede söz sahibi olan kişi babayken, otokratik bir liderde baba, örgütün tüm fonksiyonlarında kararların nihai hakemidir. Her ne kadar sıklıkla eleştirilse de olumlu bir yanının da olduğunu söylemek gerekir. Hızlı karar alma yapıları otokratik liderlik için büyük fırsatlardır. Karar verirken kimseye danışma zorunluluğu yoktur. Bazı toplumlarda bir liderin ulaşılmaz gibi görünen davranışları aslında çalışanların gözündeki hayranlığı artırabilmektedir. Bu nadiren olur ama baskıcı ve totaliter yapıların olduğu toplumlarda daha sık görülmektedir (Kılıç Özkaynar, 2017).

Otokratik liderlik, eski olmasına rağmen oldukça yaygın olan bir liderlik modelidir. Otokratik liderlik modelini benimseyen bir örgüt üyelerinin beklentileriyle tutarlı olmak ve lidere özgür hareket etme inancı ve güvenini vermek, liderin karar alma

yapısını daha etkili ve hızlı hale getirirse de; liderin bencilliği ve çalışanların söz sahibi olmaması, çalışanların iş tatmininin, motivasyonunun ve yaratıcılığının azalmasına neden olacaktır (Büyükyavuz, 2015).

Otokratik liderler yetki ve sorumluluklarını başkalarına bırakmazlar, tüm kararlara aktif olarak katılırlar ve önemli kararları kendileri almaktadırlar. Karar alma süreci ne kadar hızlı olursa olsun, ekip çalışması eksikliği nedeniyle güven ve işbirliği garanti edilememektedir (Çoroğlu, 2003).

Otokratik liderlik modeli, bürokrasilerin hakim olduğu ve geleneksel yönetim yöntemlerinin kullanıldığı organizasyonlarda görülmektedir. Otoriter liderler takipçilerinden anında itaat beklemektedirler. Genel olarak konuşursak, otokratik liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamakla ilgilenmemektedirler. Astlarıyla çok fazla beyin fırtınası yapmadan, onların göreve olan isteklerini dikkate almadan sorumlulukları astlarına devretmektedirler (Eren, 2001).

Otokratik yöneticilerin ayırt edici özelliklerinden biri narsisizmdir. Narsistlerin güç kullanımında otoriter ve manipülatif oldukları, genellikle kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarını nesne ve araç olarak kullandıkları bilinmektedir. Otoriter liderler kendilerinin özel, diğerlerinden üstün ve diğerlerinden daha önemli olduğuna inanmaktadırlar. Çoğunlukla eleştiriye aşırı duyarlıdır ve empatiden yoksundurlar. Otokratik liderler tüm gücün ve kontrolün kendi ellerinde kalmasını ister, çalışanlarının yeteneklerine güvenmez ve onları yakından denetlemektedir. Otokratik liderler günlük faaliyetleri ayrıntılı bir şekilde yürütürler ve otoriteyi nadiren astlarına devrederler (Vliert, 2006).

Otokratik liderler tek yönlü iletişim kurarlar ve astlarıyla danışmamaktadırlar. Çalışanları bir ödül veya ceza sistemi aracılığıyla motive edebileceğini düşünmekteydi. Ancak kriz zamanlarında otokratik liderliğe ihtiyaç duyulabilmektedir (Khan vd., 2015).

2.4.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Yunanca'da demokrasi kelimesi halk ve iktidar anlamına gelen "demos" ve "kratos" kelimelerinden türemiş olup, halkın egemenliğini ve egemenliğini ifade ederek, "halkın gücü, halka ait olan güç" anlamına geldiğini belirtmektedir. Demokrasi açıklanması zor bir kavramdır. Sebebi ise kimsenin anlamaya ve açıklamaya çalışmamış olmasıdır. Demokrasi kavramının tamamı kişiden kişiye farklılık göstermekte ve demokrasinin farklı özelliklere sahip olması nedeniyle farklı kalıplara yerleştirilmektedir. Yapısı itibarıyla bir düşünce ve psikoloji yapısıdır (Gültekin, 2003).

Demokratik liderlik tarzı oldukça açık ve kolektif bir ekip yönetimi tarzıdır. Fikirler grup içinde serbestçe akar ve açıkça tartışılmaktadır. Katılımcı liderlik olarak da bilinen demokratik liderlik, ekip üyelerinin karar alma sürecinde daha katılımcı rol üstlendiği bir liderlik tarzıdır (Ray ve Ray, 2012).

Demokratik liderliğin temeli örgütsel demokrasi ve insan merkezli yönetim anlayışıdır. Yönetim boyunca liderler, çalışanlarla ve gerektiğinde müşterilerle birlikte kararlar alarak işi ileriye taşımaya kararlıdırlar. Demokratik liderlikte çalışanlar duygu, düşünce, karar, istek ve fikirlerine değer verilmesini, bunun karşılığında da örgütün amaç ve vizyonuna ulaşmak için harekete geçmek ve çalışmak istemektedirler (Eren, 2001).

Demokratik yönetim tarzı, kişilerarası ilişkilere odaklanan, insan odaklı bir liderlik tarzıdır. Otoriter liderliğin tam tersi olsa da genel olarak hiyerarşik bir düzene sahip olmayan sistemler bütünüdür. Burada liderlere görev düşmektedir. Her ne kadar astlarıyla aynı düzeyde bir grubun üyesi olarak görev yapmak zorunda olsa da, aynı zamanda yönetim, karar alma, memnuniyet ve organizasyonun işleyişinin büyük bir bölümünün yürütülmesinden de sorumludur. Çalışanlara saygı duyan ve değer veren, çalışanların uzmanlaşmasına ve kendilerini geliştirmesine olanak tanıyan, karar alma ve yönetim konusunda yeterli desteği sağlayan, motivasyonu artıran bir liderlik sistemidir (Fidanoğlu, 2016).

Demokratik lider, nihai kararı vermesine rağmen, karar alma sürecine katkı sağlamak amacıyla çalışanlarının da görüşlerine başvurmaktadır. Bu yalnızca çalışanların iş memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda insanların becerilerinin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır. Bu liderlik türünde rehberlik düzeyi düşük, destek düzeyi ise yüksektir. Ayrıca demokratik liderlikte merkezi bir otorite yoktur ve liderler bilgi ve uzmanlıklarını astlarını etkilemek için kullanmaktadırlar. Demokratik liderliğin en belirgin özelliği bilgi paylaşımı yoluyla bireylere motivasyon sağlamasıdır (Ray ve Ray, 2012).

Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderlerin hedef, plan ve politikaları belirlerken astlarının fikir ve görüşlerine değer vermesidir (Sanghan, 2007). Kuczmarski ve Kuczmarski (1995) demokratik liderlerin özelliklerini; bilgili, etkili, ilham verici, işbirlikçi, mantıksal sonuçlar sağlayan, teşvik eden, koçluk yapabilen, iyi bir dinleyici olan ve saygı gösteren olmak olarak tanımlamaktadır.

Gastil (1994) demokratik liderliğin özelliklerini üyeler arasında sorumluluk dağılımının sağlanması, grup üyelerini güçlendirmek ve grubun karar alma sürecine yardımcı olmak olarak tanımlamaktadır. Demokratik liderler, çalışanların

performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olacak planlar geliştirmektedir. Çalışanların hedef belirlemesine olanak tanımaktadır. Ayrıca çalışanların işte gelişmelerini teşvik ederek terfi almalarına yardımcı olmaktadır. Demokrat liderler başarıyı tanır ve teşvik etmektedir (Khan vd., 2015).

2.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Laissez-faire, özverili liderlik veya tamamen özgür liderlik olarak da bilinen geleneksel liderlik tarzlarından biridir. Bırakınız yapsınlar liderliği uygulayan organizasyonlarda liderlerin, çalışanlara özgürlük vererek sorumluluktan ve karar vermekten kaçtıkları görülebilmektedir (Chaudhry ve Javed, 2012).

Ayrıca örgütteki astların kendilerini eğitmelerine, uzmanlaşmalarına ve karşılaşılabilecekleri sorunlarla baş etme becerilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Önen ve Kanayran, 2016).

Liderin görevi, kontrolü tamamen elden bırakmadan, örgüte kaynak ve bilgi sağlayarak, dış çevreyle, rakipleriyle iletişimi sürdürmektir. Laissez-faire liderliği uygulayan başarılı organizasyonlarda çalışanların yaratıcı kişiliklere, belirli bir profesyonellik düzeyine, grup içindeki ve dışındaki çeşitli insanlarla iletişim kurma becerisine, kendi işlerini yapma ve yapma becerisine sahip olduğu tespit edilmiştir (Mbera, 2015).

Otokratik liderliğin tam tersi diyebileceğimiz bu liderlik türünde lider aslında şirkette etkisiz bir faktör rolünü oynayan bir tutuma sahiptir. Konumları gereği kendilerine düşen birçok görevi yerine getirememektedirler. Ancak yine de kendilerini liderlik vasıflarına sahip insanlar olarak görmektedirler (Güdek, 2016).

Bu davranışların çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratabileceği de gözlemlenmiştir. Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkiler; çalışanların işinden keyif almaması, konsantre olamama, işe karşı ilgisizlik, motivasyon kaybı, kuralları çiğneme, etik dışı davranma, özgüven eksikliği, oyun oynamaya başlama vb. davranışlarla sonuçlanabilmektedir (Yörük ve Dündar, 2011).

2.4.4. Dönüşümcü (Vizyoner) Liderlik

Dönüşümcü liderlik terimi ilk kez Downton'un (1973) *Rebellious Leadership* adlı kitabında dile getirilmiştir. Sosyolojik bir makale niteliği taşıyan "dönüşümcü liderlik" kavramı, 1978 yılında ünlü tarihçi James McGregor Burns tarafından ortaya atılmıştır (Eraslan, 2004).

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Downtown (1973) tarafından karizmatik liderliği tanımlamak için kullanılmış olsa da bu liderlik tarzının önemini ortaya koyan ilk akademisyen James MacGregorBurns olmuştur. Terim daha sonra Bernard M. Bass (1985) tarafından icat edilmiştir (Tunçbilek, 2013).

1980'li yıllarda yönetim literatürüne giren dönüşümcü liderlik kavramının ne olduğunu anlamak için öncelikle değişim kavramını anlamak gerekmektedir. Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü'ne göre çevrilmiş; "olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme" (Türk Dil Kurumu [TDK]) anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderlik, insanları değiştirme ve dönüştürme sürecidir.

Bir başka deyişle dönüşümcü liderlik insanlarda değişim ve gelişim duygusu yaratan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderlerin, örgütün veya grubun ortak hedeflerine ulaşmak için takipçilerinin inançlarını, beklentilerini ve davranışlarını değiştirebilecekleri varsayımına dayanmaktadır. Bireysel ihtiyaçların karşılanması, motive edilmesi ve değer verilmesi süreci dönüşümcü liderlik kavramı kapsamına girmektedir (Akyurt vd., 2015).

Burns (1978), dönüşümcü liderlik teorisinin, takipçilerin örgütün yararına işlere katılmasını ve çalışmayı kişisel çıkarların önüne koymasını gerektiren modern bir teori olduğuna dikkat çekmiştir. Teorinin temel noktasında, liderin uzak bir vizyon oluşturması ve yarattığı bu vizyonu takipçilerine aktarması gerekmektedir. Benzer şekilde Bass (1990) dönüşümcü lideri, takipçilerinin grup, organizasyon ve toplum yararına çalışmasını isteyen kişi olarak tanımlamaktadır. Durum böyle olunca takipçilerin uzun vadeli kişisel gelişim ihtiyaçları, acil ihtiyaçların önüne geçmektedir. Bu yüzden takipçiler artık liderdir.

Burns (1978), astlarının içsel motivasyon kalıplarını bilen, onların daha önemli ihtiyaçlarını karşılayan, çalışanlarının işe yoğunlaşmasını sağlayarak işine uyum sağlayabilen bir liderin dönüşümcü bir tarza sahip olduğu görüşünü ortaya koymuştur. Takipçileri; başlangıçta planlanandan daha iyisini yapmaya teşvik etmek, tutarlılığın önemi ve değeri ile hedeflerine nasıl ulaşacakları konusunda farkındalıklarını artırmak, kendi çıkarlarının grup üyelerinin iyiliği için bir kenara bırakılmasını sağlamak, başarı ve benlik arzularını ve ihtiyaçlarını genişletmek liderlere dönüşüm sağlamaktadır (Bass, 1985).

Literatürde vizyoner liderlik olarak da adlandırılan dönüşümcü liderlikte, bir liderin en önemli yeteneği, insanları bulunduğu yolda yönlendirebilmektir ve lider; yolu görmekte ve o yolda yürümektedir. Yolu görmekte ve gerekiyorsa, gönüllü olarak yolun takipçisi olmaktadır. Tüm bunları yaparken dönüşümcü liderin en temel motivasyon

araçlarından biri olan örgütün vizyonunu takipçileriyle paylaşmaktadır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlerin takipçilerini ve astlarını vizyonla motive etmeye odaklandıkları söylenebilmektedir. Motivasyon süreci, dönüşümcü bir liderin takipçilerini ve astlarını dinlediği ve onların değerlerini ve yargılarını anlamaya çalıştığı zaman ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler bu yaklaşımı organizasyon içindeki otoritelerini arttırmak için kullanmaktadırlar (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014).

Dönüşümcü liderler takipçilerine entelektüel uyarım sağlamaktadır; ön varsayımları kendi koşullarıyla sorgulamak, varsayılan durumları soruna dönüştürerek sorunları yeniden analiz etmek ve durumlara yeni yollarla yaklaşarak takipçilerini cesaretlendirmek ve bunu başarmak için yenilikçi ve yaratıcı olmaya çabalamak işidir. Dönüşümcü liderler, her bir takipçinin ihtiyaçlarına dikkat ederek ve bu ihtiyaçları bireysel olarak formüle edip ele alarak, her bir takipçinin hedeflerine ulaşmasına ve gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Akyurt vd., 2015).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, etkili liderlerin öncelikle insanların birbirlerine karşı davranışlarından etkilendiğini öne süren etkileşimci liderlik modeli üzerine yapılan araştırmaların bir sonucudur; bu, liderlerin takipçileri üzerindeki etkisine dayanan bir yaklaşımdır (Leithwood ve Steinbach, 1993).

Dönüşümcü liderler; takipçilerinin liderlerine karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı duygularına sahip oldukları ve bu takipçilerin en önemli ihtiyaçları olarak gördükleri sorumluluklarının sonuçlarının önemi konusunda artan bir farkındalığa sahip oldukları ve her zaman sahip oldukları bir liderdir. Başlangıçta planlanandan daha fazlasını yapmaya, kendi ihtiyaçları pahasına organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamaya özendirilmekte ve teşvik edilmektedir (Tunçbilek, 2013).

Dönüşümcü liderliğin amaçlarından biri de bireylere, grup hedeflerinin bireysel hedeflerin önünde yer almasını gerektiren bir bakış açısı kazandırmaktır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, bireylerin örgütün veya toplumun ortak hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktadır. Bu aynı zamanda güçlü kişisel hedefleri ve ihtiyaçları, liderin peşinde olduğu yüce hedeflerle birleştirmenin bir yoludur. Dönüşümcü liderlik özgürlük, eşitlik, adalet, kardeşlik gibi geniş alanları içerir; örgüt ile toplum arasındaki ilişki ve temel hedefleri oldukça önemlidir. Bu liderlik anlayışı, çalışanların yüksek hedeflere dayalı, faydacı ve monoton çabalarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Kolektif hedeflerin arkasında saklı olan enerjiyi oluşturarak bireysel ve grup hedeflerine ulaşmak daha kolay hale gelmektedir (Çelik, 1998).

Dönüşümcü liderler, günümüz örgütlerinin özelliklerinden dolayı aradığı lider türüdür. Dönüşümcü liderlerin özelliklerini anlamak, onların neden liderlik niteliklerine

sahip olduklarını ve günümüz organizasyonlarında neden rağbet gördüklerini anlamamıza yardımcı olacaktır. Dönüşümcü lider; kişisel değer ve inançlara sahiptir; örgütün belirli amaç ve hedeflerine ulaşmada kararlıdır ve belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebileceğine inanmaktadır; yaratıcı; liderliğini yaptığı örgüt için daha iyi bir gelecek tasavvur eder; ortak örgüt kültürü oluşturmaktadır (Rowold ve Schlotz, 2009).

Bu özelliklerin tümüne sahip olan dönüşümcü bir lider, takipçilerinin değişim isteklerini en üst düzeye çıkarma ve takipçilerinin duygusal ihtiyaçlarını karşılama becerisine sahip bir liderdir. Dönüşümcü liderlik, günümüzün rekabetçi iş dünyasında sürdürülebilir bir karaktere sahip olmak isteyen kuruluşlar için önemli olan modern bir liderlik yaklaşımıdır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014).

Burns'ün (1978) etkileşimci ve dönüşümcü liderliği ortaya koymasının ardından bu konuda en çok araştırılanlardan biri olan Bass ve Avalio (2000) dönüşümcü liderliği dört boyutta incelemiştir. Bunlar; karizma (idealleştirilmiş etki), kişisel ilgi, ilham ve entelektüel uyarıdır (Bakan vd., 2015).

Dönüşümcü liderlere karşı tutumun ilk boyutu olan karizma ile çalışanlar; lideri taklit etmekte, ona saygı duymakta ve itaat etmektedirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bass'a göre dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik kavramları eşdeğer kavramlar olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderler ve çalışanlar arasında; ödül ve cezaların yanı sıra çalışanların ihtiyaçlarını da dikkate almaktadır. İdealleştirilmiş etkideki karizmanın aksine, bir vizyon yaratma ve bir misyon geliştirme eylemi aynı zamanda çalışanlar ve liderler arasındaki ilişkiye de gömülüdür. İdealleştirilmiş etkide liderin tutumları, özellikleri ve davranışları çalışanlar tarafından ideal olarak görülmektedir (Bakan vd., 2015).

Kişisel odaklanma boyutunda liderler, takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarını dikkate almakta ve onların daha üst düzeydeki temel ihtiyaçlardan faydalanmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Bu durumda görevler, astlar için öğrenme fırsatları yaratacak şekilde atanmaktadır. Liderler, takipçilerini bir grubun üyesi olarak değil, birey olarak değerlendirir, onların endişelerini dinler ve buna göre hareket etmektedir. Astlarının öğrenmesini sağlamak için zaman ayırır ve önerilerde bulunarak onları kendilerini geliştirmeye teşvik etmektedir. Liderler, takipçilerinin bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak başkalarının ihtiyaç ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerine model oluşturmaktadır (Karip, 1998).

Dönüşümcü liderlikte liderlerin kendileri ve çalışanları hakkında farklı fikirleri vardır ve motivasyon boyutu, liderlerin bu fikirleri kullanarak geleceğe yönelik heyecan verici ve ilham verici bir vizyon oluşturmalarını ve çalışanlara belirledikleri hedeflere

ulaşmalarını sağlayacak yolu gstermelerini sağlamaktadır. Dnşmc lider, beklentileri yüksek olan çalışanların kendisine güvenmesini sağlamaktadır. Bu bakımdan dnşmc liderler yüksek beklentilere ulaşmak için moral ve motivasyonu korumaktadırlar (Bakan vd., 2015).

Dnşmc liderin entelektüel teşvik boyutu, çalışanların becerilerini sergilemeleri ve kullanmaları için uygun koşulları yaratma çabalarını içermektedir. Aynı zamanda belirli yntemlere gre çalışan astlarının entelektüel gelişimlerinde de olumlu rol oynamaktadır. Liderler, alışanlara işlerini mümkün olan en iyi şekilde nasıl yapacakları konusunda ilham verme sorumluluğuna sahiptir. Entelektüel uyarım, liderlerin çalışanların mantıksal ve odaklanmış problem zme yeteneklerini geliştirmelerini sağlayan bir olgudur (Bakan vd., 2015).

2.4.5. Etkileşimci Liderlik

Liderler, alışanların yenilik ve değişime ynelik güçlü istekleri ne olursa olsun, riskleri gz ardı ederek venleyerek, mevcut faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırarak veya mevcut faaliyetleri iyileştirerek işleri halledebilirlerse etkileşimci liderlerdir (Bakan vd., 2015).

Bass'a (1985) gre etkileşimci liderlik; bu yaklaşımda liderler beklentilerini açıkça iletir ve beklenen performans karşılığında çalışanlara ne gibidller vereceklerini çalışanlara bildirir. Transaksiyonel liderlik; geleneğin ve gemişinrneğini takip eden,rgtsel hedeflerle tutarlı yüksek performans karşılığında takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarını karşılayarak motive eden,ncelikli olarak günlük faaliyetleri daha etkin ve verimli hale getirmeyi amaçlayan bir liderlik tarzıdır (Eren, 2001).

Dnşmc liderlik yaklaşımının etkileşimci liderlik yaklaşımıyla birlikte ele alınmasının nedeni Burns'n, etkileşimci liderlik için gerekli davranışları sergileyen bir liderin aynı zamanda dnşmc liderlik davranışları da sergilemesinin mümkün olmadığına inanmasıdır. Burns, etkileşimci liderlik ile dnşmc liderliğin karşıt teoriler olduğuna inanmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009).

Etkileşimci liderler biraz gelenekçi bir doğaya sahiptirler. Faydalı grevler yaparlar ve geçmişin olumlu ve faydalı geleneklerini gelecek nesillere aktarmaktadırlar. Girişimci ve yenilikçi gelişim stratejilerini takip eden işletmeler için etkili olan dnşmc liderliğin aksine, etkileşimsel liderlik, sürekli büyümeye ve ekonomik iş stratejilerine değer veren işletmeler için etkilidir. Bu yaklaşımda liderler ile çalışanlar

arasındaki ilişki, bir değişim ilişkisi ve sözleşmeye dayalı bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Canbolat, 2016).

Bu tür liderler beklentiler ve hedefler çerçevesinde hareket edebilmektedirler. Bununla birlikte, etkileşimci liderler genellikle destekçilerinin uzun vadeli yeteneklerini geliştirmeyi ihmal eder ve bunun yerine güçlerini öncelikli olarak çalışanlara çaba, para ve statü sağlamak için kullanmaktadırlar. Etkileşimci liderliğin üç boyutu vardır. Bunlar; koşullu ödüller, istisnalarla yönetim ve bırakınız yapsınlar liderliğidir (Bakan vd., 2015).

2.4.6. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, liderlik teorileri arasında 1990'larda ortaya çıkan ve son yıllarda liderlik dünyasında giderek daha fazla tartışılan bir kavramdır. Pozitif psikologlar, otantik liderliği, bireylerin kendi inanç ve duygularına sahip olmaları ve bu doğrultuda hareket etmeleri olarak tanımlar. Bu kavram, liderlerin kendi özgün benliklerine sadık kalarak liderlik etmelerini vurgular. Otantik liderlik, samimiyet, şeffaflık, içtenlik ve dürüstlük gibi değerler üzerine kuruludur. Otantiklik kavramı, bireyin kendi yaşam deneyimlerine dayalı olarak duygu ve düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını, önceliklerini ve inançlarını fark etmesi ve kabul etmesi olarak tanımlanır. Otantik liderler, içsel değerleriyle uyumlu bir şekilde davranan, kendi kimliklerini ve inançlarını açıkça ifade eden ve başkalarıyla dürüst ve şeffaf ilişkiler kuran kişilerdir (Akyürek, 2020).

Bu tür liderler, aşağıdaki özelliklerle karakterize edilir;

1- Öz-Farkındalık: Otantik liderler, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin, duygularının ve motivasyonlarının farkındadır. Bu farkındalık, onların kendi davranışlarını ve liderlik stillerini bilinçli bir şekilde yönetmelerine olanak tanır.

2- İçtenlik: Otantik liderler, kendi inançlarına ve değerlerine sadık kalır. Başkalarına karşı samimi ve dürüsttürler, manipülatif ya da sahte davranışlardan kaçınırlar.

3- Dengeleme: Otantik liderler, kendi içsel dürtülerini ve dışsal talepleri dengeler. Kararlarını verirken hem kendi değerlerini hem de başkalarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar.

4- Açık İletişim: Otantik liderler, iletişimlerinde şeffaftır. Düşüncelerini ve duygularını açıkça ifade ederler ve geri bildirim almaktan çekinmezler. Bu açık iletişim, güvenin oluşmasına ve ilişkilerin güçlenmesine katkıda bulunur.

5- Etik ve Moral Değerler: Otantik liderler, yüksek etik standartlara ve güçlü moral değerlere sahiptir. Bu değerler, onların karar alma süreçlerinde ve liderlik uygulamalarında rehberlik eder.

6- Güven Oluşturma: Otantik liderler, ekip üyeleriyle güvene dayalı ilişkiler kurar. Güven, ekip içinde işbirliğini ve bağlılığı artırır, böylece iş performansını ve çalışan memnuniyetini yükseltir.

Otantik liderlik, bireyin kendi içsel gerçekliğine ve dışsal davranışlarına uyumlu bir şekilde liderlik etmesini teşvik eder. Bu liderlik tarzı, bireylerin kendilerini daha iyi tanımalarına, başkalarıyla daha derin ve anlamlı ilişkiler kurmalarına ve organizasyonlar içinde pozitif bir etki yaratmalarına olanak tanır (Akyürek, 2020).

2.5. Otantik Liderlik

Bu 1990'larda ortaya çıkan ancak liderlik dünyasında yeni yeni tartışılmaya başlanan bir kavramdır. Pozitif psikologlar bu kavramı, insanların inanç ve duygulara sahip olması ve kendi özgün benliklerine uygun hareket etmesi olarak tanımlamaktadır. Otantiklik kavramına baktığımızda bireyin yaşam deneyimlerine dayalı olarak duygu ve düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını, önceliklerini ve inançlarını, davranış ve eylemlerini fark etmesi ve kabul etmesidir (Akyürek, 2020).

2.5.1. Otantik Liderlik Kavramı ve Tarihi Gelişimi

Pozitif psikoloji pozitif örgüt düşünce okulu üzerinde çalışan araştırmacılar (Avolio vd., Luthans, Ehrhard, vb.), pozitif psikolojinin bir uzantısı olarak pozitif liderliğin bir uygulaması olarak otantik liderliği geliştirmişlerdir (Baykal, 2017).

Otantik liderlik, kendi değerleriyle yarattığı beklentilere göre ortaya çıkan durumlar da dahil olmak üzere, içinde bulunduğu toplumsal yapı içerisinde ortaya çıkan durumlarla karşılaştığında nasıl davrandığını gösteren bir süreçler bütünüdür (Bahçeci, 2018). Araştırmacılar, otantik liderlik kavramının, insanların kişisel yaşam deneyimleri sonucunda ortaya çıkan duygu ve düşüncelerini tanımakla ilgili olduğunu söylüyor. İnsanlar düşüncelerine uygun şekilde davranmaktadırlar. Araştırmacılar otantik liderliği insanların bu gerçek özelliklerine dayanarak açıklamaya çalışmaktadırlar (Ünal, 2017).

Kniss ve Rogers yaptıkları çalışmada otantik liderliği; uyum sağlayabilen, esnek, belirsizliği tolere edebilen, deneyime açık ve kendini gerçekleştirme yeteneğine sahip bir birey olarak açıklamışlardır. George (2003) otantik liderliği "bir lider imajı veya imajı yaratmaktan ziyade, olmak için doğduğunuz kişi olmak, kendiniz olmak" olarak açıklamaktadır. Walumbwa vd., otantik liderleri "kendini tanıyan, düşünceleri,

duyguları, ihtiyaçları, tercihleri, inançları olan ve buna göre davranan çalışanlar” olarak tanımlamaktadır (Hırlak, 2015).

Otantik liderlik kavramı yeni gibi görünse de kökenleri epik şiir günlerine kadar uzanmaktadır. Örneğin; Kutadgu Bilig'de bir devlet yöneticisi, kendi özelliklerini bilen, ilişkilerinde dürüst olan, kendi değerlerine göre yaşayan ve adil değerlendirmeler yapabilen kişidir. Liderliğini kabul edenlere mutluluk ve huzur dilemiştir. Bahsedilen bu özellikler otantik liderliğin özellikleridir (Terzi, 2018).

Otantiklik kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte otantik liderlik kavramı 1990'lı yıllarda eğitim ve sosyoloji alanlarında araştırma konusu haline gelmiştir. Ancak otantik liderlik, liderlik yöntemleri alanında yeni yeni tartışılmaya başlanan bir alandır (Hırlak, 2015).

Kurumsal yaşamda otantik liderler, çalışanlara kişisel ve sosyal kimliklerini geliştirerek performans sonuçlarını iyileştirme ve geliştirme gücü ve memnuniyetini vermektedir. Otantik liderliği adlandırma yolunda, Avolio vd. (2004) diğer çalışanların gelişimini sağlamak ve başkalarını bunu başarmaya teşvik etmek için pozitif psikolojik kaynaklardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Avolio vd., teorik olarak otantik liderlik, bireylerin, kişisel kimlik, umut, iyimserlik ve güven gibi en düşük düzeydeki psikolojik destek yoluyla çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirip geliştirdikleri ve onların örgüt içinde daha huzurlu çalışmalarını sağladıklarına inanmaktadır. Bu şekilde otantik bir lider, uzun vadeli kariyerinde başarılı olan kişidir. Otantik liderler kendilerini ne kadar geliştirebilirlerse, çalışanlarını da o kadar iyi destekleyebilmekte ve geliştirebilmektedirler (Aksoy, 2019).

Otantik liderler tüm çalışanlar için değer belirlemektedir. Bu nedenle çalışanların harekete geçmesine ve özgün bir yol oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Araştırmalar, otantik liderlik niteliklerinin liderler tarafından kolaylıkla kazanılmadığını göstermektedir. Bir liderin otantik niteliklere sahip olabilmesi için kendi yapısını anlaması, sorumluluk sahibi olması ve takipçilerine rehberlik edebilmesi gerekmektedir. Otantik bir lider hedeflerine bağlıdır, nerede olduğunu ve nereye gitmesi gerektiğini bilir, değerlerine sahip çıkar, zor durumlarda bile değerlerinden vazgeçmemektedir. Çalışanlarına dikkatli bir şekilde rehberlik eder ve onların sorunlarına duyarlı davranmaktadır. Takipçileriyle güçlü ve samimi ilişkiler geliştirir ve yüksek derecede öz disipline sahiptir. Otantik liderler, öz disiplinin sonucu olan kararlılıkla hedeflere ulaşmakta hiçbir sorun yaşamamaktadırlar. Otantik liderler tüm çalışanlar için değer belirlemektedir. Bu nedenle çalışanların harekete geçmesine ve özgün bir yol oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Terzi, 2018).

Sağlık sektörü liderlik uzmanları liderlik becerilerinin önemli bir kriter olduğu konusunda hemfikirdir. Ancak liderliğe özgünlük kriteri de eklendiğinde liderliğe katkısı önemlidir. Örneğin Shalley'in araştırması, otantik liderliğin ve iş tatmininin iş üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve lidere duyulan güven arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hemşirelerle yapılan otantik liderlik araştırması, otantik liderliğin hasta güvenliğini ve hasta bakım uygulamalarını geliştireceğini göstermektedir. Hemşirelerin iş tatmini arttıkça hastalara olan ilgileri ve motivasyonları da artmaktadır (Sara, 2020).

2.5.2. Otantik Liderlik Özellikleri

- Otantik liderlerin sergilediği liderlik davranışları yanlış değildir.
- Otantik liderler diğerlerinden farklı şekillerde hareket ederler, orijinaldirler.
- Otantik liderlerin davranışlarının temeli onların değerleri ve inançlarıdır.
- Otantik liderler yeteneklerini sergilerler ancak davranışlarındaki eksikliklerin farkında oldukları için bu eksiklikleri telafi etme eğilimindedirler.
- Otantik liderler çalışanlarıyla kalıcı ve temel bir iletişim kurarlar.
- Otantik liderler sürekli olarak kişisel gelişime kendilerini adanmıştır.
- Otantik liderler kendilerine ve takipçilerine güvenirler.
- Otantik liderler, organizasyonda toplumsal değerleri bünyesinde barındıran etik ve ahlaki bir yapı oluşturarak kurumsal başarıya ulaşmak isterler. Otantik liderler problem çözerken olumlu davranışlar sergilerler (Çiftçi Öztürk, 2018).
- Otantik liderlik, organizasyon içinde olumlu bir iklimi destekler ve çalışanlar arasında pozitif psikoloji düzeyini artırır.
- Otantik liderliğin sonucunda pozitif psikoloji düzeyleri artar ve çalışanların öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeyleri artar (Büyükebeş vd., 2019).

Otantik liderlik kavramı pozitif psikolojiden, pozitif organizasyon biliminden yararlanılarak ve etik standartlar benimsenerek kavramsallaştırılmaktadır. Pozitif psikoloji sadece otantik liderliğin değil, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, hizmetkar liderlik gibi kavramların da temelini oluşturmuş ve “Pozitif Liderlik Modeli”nin oluşmasına yardımcı olmuştur.

Bir liderin otantik olarak algılanabilmesi için kendisini ve değerini anlaması ve tutarlı davranışlarla çalışanlara güven aşılaması gerekmektedir. Aksi takdirde kişiler kurum içerisinde kurulan iletişimden şüphe duymaya başlayacaktır. Bu nedenle liderlerin tutarlı davranışlar sergilemeye özen göstermeleri gerekmektedir (Hırlak ve Taşlıyan 2018).

2.5.3. Otantik Liderliğin Yaklaşımlar

2.5.3.1. Ilies, Morgeson ve Nahrang'ın Otantik Liderlik Yaklaşımı

Otantik liderler, inançlarına göre hareket ederek ve kararlar alarak insanlara günlük yaşamlarında fayda sağlamaya çalışan kişilerdir. Bunlar;

Ön Yargısız Değerlendirme: Ön yargısız değerlendirme, kişinin kendi deneyimlerini, kendisi hakkındaki bilgileri reddetmeden veya değiştirmeden, tarafsız bir şekilde gözden geçirmesidir. Bu süreç bireyin kendisi hakkındaki dürüst davranış ve karakterini ifade etmektedir. Karakter yapısı ve dürüstlük yalnızca liderin davranışını ve kararlarını etkilememektedir. Üstelik bu durum liderin kendisini daha iyi ve huzurlu hissetmesini de sağlamaktadır. Adil bir değerlendirme süreci liderin karar verme sürecini doğrudan etkilemektedir (Engin, 2019).

Öz Farkındalık: Öz farkındalık kavramı, kişinin kişiliğini ve kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını içermektedir. Bilişselliği yüksek olan liderler daha kolay gelişir, duygusal açıdan daha aktiftir ve entelektüel düzeyleri daha yüksektir (Özdemir, 2017).

Otantik Davranış: İnsanların hayatlarında ister kariyerlerinde ister sosyal hayatlarında değişiklikler meydana geldiğinde her zaman başarısızlık ve cezalandırılma gibi riskler vardır. Otantik davranış, tüm bunlara rağmen kişinin kendi kişisel değerleri, seçimleri ve ihtiyaçlarıyla çelişmeyen seçimler yapması anlamına gelmektedir. Söz konusu sonuç, kişinin temel değerlerini ve uyumluluk gerekliliklerini yansıtan dokümantasyonun her zaman anlaşılır ve net olmamasıdır (Erkutlu, 2014).

2.5.3.2. Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı

Sparrow araştırıp geliştirdiği Otantik Liderlik Modeli'nde 4 başlıktan bahsetmektedir. Bunlar; önce kendini bilmek, önce kendin olmak, öz kontrol ve tutarlılık, etik liderliktir.

Kendin Olma Sürekliliği Liderin sözleri, eylemleri, konulara ilişkin görüşleri, amaç ve hedefleri, değerleri ve inançları onun kendisine karşı dürüstlüğüne göstermektedir. Otantik liderlik, sürekli kendini geliştirmeye ve bireysellik farkındalığına dayanan uzun vadeli bir süreçtir. Bu süreçte kişi kendisini sürekli olarak iç kontrole ve sorgulamaya tabi tutmaktadır. Bu süreç boyunca gerçek bir liderin davranış ve karakterinin kendi kendine incelenmesini ifade etmektedir (Özdemir, 2017).

Öz Denetim ve Tutarlılık öz denetimin etkinliği, liderin öz farkındalığına bağlıdır; kişinin kendi davranışı ile algılanan davranışı arasındaki tutarlılığın sorgulanması

anlamına gelmektedir. Kişinin sürekli olarak öz farkındalık ve öz kontrol unsurlarını kullanması gerekir ve bu şekilde elde edilen sonuçlar uyumlu ise buna tutarlılık denilebilmektedir. Otantik liderler, incelenen tüm liderlik teorilerinde belirtilen liderlerden daha etkilidir. Çünkü gerçek liderlikte liderin takipçileri ile liderin inançları, duyguları, hedefleri, kararları ve bunlara karşılık davranışları arasında tutarlılık aranmaktadır (Sparrowe, 2005).

Etik liderlik, bir bireyin gerçek bir lider olabilmesi için etik davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Otantik liderler, kendilerinin ve takipçilerinin eylemlerini etik olarak değerlendirmektedirler. Kendi ahlaki değerlerini çevresindekilere aktarmaya ve kendilerine yeni ahlaki değerler katmaya büyük önem vermektedirler (Bahçeci, 2018).

2.5.4. Otantik Liderlik Boyutları

Kurumların otantik liderlik boyutlarını anlayıp geliştirebilmeleri için öncelikle bunları ölçmeleri gerekmektedir. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson tarafından 2008 yılında yapılan araştırmada otantik liderliğin dört boyuttan oluştuğu belirtilmiştir (Akyürek, 2020).

2.5.4.1. Öz Farkındalık

İnsanların hayatlarına ne anlam yükledikleri ve bu anlamın eylemlerini değerlendirme biçimlerini nasıl şekillendirdiğine ilişkin farkındalıkları olarak tanımlanmaktadır. Kişisel farkındalık, güçlü ve zayıf yönlerinizin yanı sıra duygusal yapınızın, olaylara nasıl tepki verdiğinizin ve kişiliğinizin farkında olmayı içermektedir (Engin, 2019).

Öz farkındalık, bireylerin çevre ve varlıklara dair farklı bakış açıları kazanmalarına, diğer bakış açılarını analiz edip tanımlarına yardımcı olmaktadır. İnsanların öz farkındalık düzeyi arttıkça kendilerini ve temel değerlerini anlayabilecek, güçlü yanlarından yararlanabilecek, zayıf yönlerini telafi edebilecektir (Hırlak ve Taşlıyan, 2018).

Otantik bir lider son derece öz farkındalığa sahiptir ve kendi güçlü ve zayıf yönlerini anladığı için, kendi özelliklerinin takipçilerini nasıl etkilediği konusunda duyarlıdır. Ancak öz farkındalık sadece kendini bilmekle ilgili değil, aynı zamanda kişinin kendi eylemlerini değerlendirirken kendine karşı dürüst olmasıyla da ilgilidir. İnsanlar olumlu duygulardan ve olumlu özelliklerden çok daha fazlasından oluşmaktadır. Liderler, çalışanların kötü yönlerini, karşılaştıkları çeşitli sorunları ve

hayal kırıklıklarını dikkate alarak iç iletişimin temelini oluşturmaktadır (Şahinbaş, 2018).

Öz farkındalık, otantik liderlik kavramının geliştirilmesinde etkili faktörlerden biridir. Aynı zamanda liderin değerlerini, duygularını, bilgisini, yeteneklerini ve yeteneklerini de içermektedir. Öz farkındalığın boyutlarına bakıldığında basit gibi görünse de insanlar bunu uygularken birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Bu durum gerçek liderliğe doğru atılan ilk adım olarak görülebilir. İnsanlar en sevmedikleri, en kötü nitelikleriyle yüzleşmelidir (Öztekin Bayır, 2018).

2.5.4.2. Dengeli Değerlendirme

Liderler karar vermeden önce tüm bilgileri objektif olarak değerlendirmeye çalışmalıdırlar. Bu boyuttaki liderler, astlarının konumlarına zarar verebilecek zorlayıcı fikirleri bile önermelerinde destek olmaktadır. Ancak bu, çalışanların huzurunu bozmak, çalışma koşullarını daha da zorlaştırmak anlamına gelmemektedir. Liderler, çalışanların fikirlerini desteklemeden önce kurumsal baskıları, baskıları ve yerine getirmeleri gereken sorumlulukları da dikkate almaktadır. Daha sonra bu düşünceleri koşullarla sentezler ve sonuçlar çıkarır. Bu tür lider, belirli zorluklar ve fırsatlar hakkındaki fikir ve kararların nasıl adil ve objektif bir şekilde değerlendirileceğini dikkate almaktadır (Şahin, 2019).

2.5.4.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

İçselleştirilmiş ahlak, kişiyle bütünleşen ve benimseyen bir öz düzenleme biçimi olarak ortaya çıkabilmektedir. Öz düzenleme; bireyin yaşadığı çevrenin, sosyal grupların veya kurumların oluşturduğu standartların yanı sıra içsel ahlaki değer ve standartlarla da şekillenmektedir. Etik ve ahlaki davranış; Avolio, Gardner ve Valembois, liderlerin rehber olarak hareket ettiklerine, fikirlerine göre kararlar aldıklarına ve bu fikirlerle tutarsız olmayan eylemlerde bulunduklarına inanmaktadır. Bu tür etik ve ahlaki anlayışa sahip bireyler; sistemden veya toplumdan gelen baskılara boyun eğmez, kendi ahlaki standartlarını ve değer yargılarını aşan işler yapmamaktadırlar (Öztekin Bayır, 2018).

İnsanlar içselleştirdikleri ahlak anlayışlarına dayanarak mesleki ve kişisel yaşamlarını kendi ahlaki değer ve standartlarına uygun olarak yaşamaktadırlar. İnsanlar iletişimde iyi olsalar bile bir noktada başkalarının rehberliğini kabul etmeyeceklerdir. Lider bu yapının bilincindedir ve kararlarını çalışanlarının ve kendisinin değerlerini dikkate alarak almaktadır (Şahin, 2019).

2.5.4.4. İlişkilerde Şeffaflık

İlişkilerde şeffaflık, gerçek liderliğin doğayla ilgili bir başka unsurudur. İletişimde dürüstlük ve açıklığa değer veren ve uygulayan insanları içermektedir. İlişkisel şeffaflık, benzer insanların, ister iyi ister kötü olsun, kendi gerçek karakterlerinin önemini farkına varmalarını içermektedir. İnsanların kurmaya çalıştığı özgün iletişim, karşılıklı güven ve samimiyet oluşturma sürecini içermektedir. İlişkilerde şeffaflık unsuru, farklı ruh hallerine uygun bilgi ve duyguların paylaşılması, çalışanlara liderin gerçek lider özelliklerini barındırdığının gösterilmesidir. Otantik liderliğin temel amaçlarından biri, otantik rol modelleme yoluyla çalışanlar arasında açıklık duygusu yaratmaktır. Bu sayede çalışanlar liderle bütünleşebilir ve liderin olumlu yönlerini örnek alabilmektedirler (Yücel ve Kılıç, 2017).

2.5.5. Otantik Liderlik Öncülleri

Bir liderin otantik bir lider olarak görülebilmesi için öncelikle özgünlük sürecine girmesi gerekmektedir. Kişi öncelikle kendini kabullenmenin, otantik eylemin, kişisel farkındalığın ve özgün sürecin farkına varmalıdır. Otantik liderler gerçek liderlik sürecini anlar ve onun bir parçasıdır. Otantik liderlik geliştirme sürecinin öncülleri aşağıda anlatılmaktadır (Soylu, 2018).

2.5.5.1. Özgeçmiş

Bireyin lider olarak dünyadaki yeri, aile yapısına göre oluşturduğu aile öğretileri, geçmişte örnek aldığı kişiler, önceki yaşamında yaşadığı zorluklar, eğitim düzeyi ve iş deneyimi, CV'si, bireyin kişisel kimliğini oluşturan, yaşam deneyimlerinden oluşan ve hafızasında biriken, kişi verisi diyebileceğimiz verilerin tamamıdır. Özgeçmiş, özellikle üst düzeyde sorumluluk taşıyan özgün liderlerin ihtiyaç duyduğu "dürüstlük", "şeffaflık" ve "güvenilirlik" gibi önemli hususların gelişimine olumlu katkı sağlayan yaşam deneyimleri bütünüdür. Takip edilecek rol modelleri, kişisel farkındalık ve kişisel gelişime katkıda bulunmaktadır (Soylu, 2018).

2.5.5.2. Tetikleyici Olaylar

Bunlar bireysel insan gelişimine önemli katkı sağlayan, dramatik ve fark edilemeyecek değişikliklere neden olan olaylardır. Kurumsal alanda meydana gelen tetikleyici olaylar, bir liderin yenilikçi ve beklenmedik yaratıcılık sergilemesini gerektiren iç ve dış olaylardır. Tetikleyici olayların genellikle kriz anlarını veya finansal sorunlar veya sağlık sorunları gibi bireyler için olumsuz durumları içerdiği söylenece de

olumlu durumların da liderlik gelişimine olumlu katkı sağlaması muhtemeldir. Olumlu tetikleyicilere örnekler: Kariyerini geliştirirken yakaladığı fırsatlar, gruba yeni katılan bir üyenin gruba kattığı fark ve değişimi mümkün kılan bakış açısı, hayatımıza olumlu katkısını hissetmek, ileride izleyebileceğimiz etkili bir kitap okumak. Hayatımızın geri kalanı birçok olumlu deneyime örnek olabilir. Bu olumsuz ve olumlu tetikleyici olaylar, liderin liderlik tarzını etkilemekte ve onun kişisel gelişimi açısından liderlik tarzını şekillendirmektedir (Soylu, 2018).

2.5.5.3. Benlik Bilgisi

Benlik bilgisi, kişinin gerçek benliğini bulmak için büyük çaba harcadığı bir süreçtir. Otantik liderlerin özgün davranış sergileyebilmeleri ve otantik liderlik anlayışıyla düşünebilmeleri için öncelikle kendilerini tanımaları gerekmektedir. Bir organizasyonda çalışanların liderlerine verdikleri değer ile liderin kendisine verdiği değer arasındaki ilişkinin güçlü ya da zayıf olması, liderin kendini tanımasını oluşturmaktadır. Otantik bir lider, kendini tanıma yoluyla kendini kontrol edebilir ve iyi ve kötü yanlarını dengeleyebilir. Benlik bilgisini, otantik liderliğin bir dalı olan öz-farkındalık kavramından ayıran farklılıklar vardır. Benlik bilinci, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini, düşünce ve eylemlerinin tutarlılığını ifade ederken, öz farkındalık kişinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesi ve kendini sürekli izlemesi anlamına gelmektedir. Kendini tanıma, liderin motivasyon yolu, duygularının farkındalığı ve sahip olduğu bilgi düzeyidir. Öz farkındalık, bir lidere sahip olduğu bilgiler nedeniyle gösterilen saygı ve güveni ifade etmektedir (Çiftçi Öztürk, 2018).

2.5.5.4. Öz Tutarlılık

Daha önce de belirtildiği gibi otantik bir liderin en önemli kriteri düşünce ve davranışlarının tutarlılığıdır. Çalışanların liderlerini özgün olarak algılamalarını sağlayan en önemli faktör öz tutarlılıktır ve bu nedenle otantik liderliğin öncüllerinden biridir. Organizasyondaki insanlar iş süreci boyunca liderin temel değer ve inançlarının farkına varmaktadırlar. Bir liderin çalışanlara söylediği sözler ve gösterdiği davranışlar ortak paydada buluşmuyorsa çalışanın özgün liderlik algısı zarar görmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014). Böyle bir durum, öncelikle kurumun liderine, zamanla çalıştıkları kuruma olan güvenlerini de zedeleyecektir.

2.5.6. Otantik Liderliğin Ardılları

Avolio ve Gardner 2005 yılında otantik liderlerin olumlu örgüt iklimi, şeffaf ilişkiler ve çalışanlarına duydukları güven sayesinde örgütlerde önemli farklılıklar yaratabileceğini belirtmişlerdir (Avolio ve Gardner, 2005). Özellikle çalışanlarla sosyal ve kişisel bir kimlik oluşturarak sadakat, güven, memnuniyet ve kuruma bağlılık gibi olumlu duyguların düzeyini arttırdığını göstermektedir.

2.5.6.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın herhangi bir fayda beklemeden veya örgüte koşullar dayatmadan örgütün amaç ve değerlerine bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal bağlılığa sahip bireyler, herhangi bir kişisel kazanç için yalnızca beklentileri aşmaya çalışmakla kalmayacak, aynı zamanda kurumun hedeflerine hiçbir beklenti olmadan ulaşacaklardır. Üstelik kuruma itaat eder ve güvenir, kendisinden istenileni sorgusuz sualsiz yerine getirmektedir (Çiftçi Öztürk, 2018).

2.5.6.2. Güven

Güven, bir kişinin mevcut durumların ve başka bir kişiye veya gruba yönelik gelecekteki muhtemel eylemlerinin yararlı veya zararlı olacağına olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Aslında gerçek bir lider, astları arasında, özellikle de ilişkilerde şeffaflığa ve tarafsızlığa sahiptir, bu da çalışanlarla sağlam temellere ve güven unsuruna dayalı bir ilişki kurulmasını sağlamaktadır. Özellikle otantik lider iletişiminin şeffaflığı, çalışanların ilişki sürecine yakından dikkat etmelerine ve lidere güven duygusu geliştirmelerine büyük katkı sağlamaktadır. Liderler ve çalışanlar arasında oluşan güven duygusunun sonucu, liderin aldığı kararların doğru olduğu inancını pekiştirmesidir. Zamanla gelişen güven duygusu, çalışanların liderlerin karar ve eylemlerini anlamalarını güçlendirerek şirket operasyonlarının sürekliliğini sağlamaktadır (Çiftçi Öztürk, 2018).

2.5.6.3. Örgütsel İyi Oluş

İyi oluş kavramı, bir kurumda yaşanan olayların olumlu değerlendirilmesi ve yaşam standardının iyileştirilmesi sonucu ortaya çıkan çok faktörlü bir süreçtir. İyi oluş çoğu zaman mutluluk kavramıyla karıştırılmaktadır. Ancak mutluluk, olumlu bir durum veya olay sonrasında hissedilen kısa süreli bir duygudur ve olay bittiğinde etkisini kaybetmektedir. Refah, mutluluk kavramını da içeren yaşamın gidişatından genel memnuniyettir (Çiftçi Öztürk, 2018).

2.5.6.4. İzleyici Performansı

Kurumsal anlamda çalışan performansı, takipçilerin davranışlarının kurumsal hedeflere ne ölçüde katkıda bulunduğu olarak tanımlanmaktadır. Otantik liderlik, iş seviyesine bağlı olarak, kuruma olan güven ve bağlılık gibi çalışan performansı sonuçlarını da etkileyerek çalışan performansını etkilemektedir. Başka bir deyişle, otantik liderlerin sergilediği olumlu, etik liderlik tarzı, çalışanların güven ve bağlılık düzeylerini artırmakta, dolaylı olarak çalışanların performans düzeylerini de iyileştirmektedir. Fikirlerini net bir şekilde ifade edebilen ve organizasyon içindeki sorunlara mantıklı çözümler bulabilen insanlar işlerine daha bağlı olmaktadırlar (Çiftçi Öztürk, 2018).

2.6. Motivasyon

Çalışmanın bu bölümünde motivasyon kavramının tanımı ve önemi, motivasyon türleri ve bu türler içerisinde dışsal ve içsel motivasyon türleri ele alınmıştır. Ayrıca motivasyon teorisi, motivasyon stratejilerinde kullanılan faktörler ve araçlar ile bu araçlar arasındaki farklar açıklanarak tanımlanmaktadır: finansal araçlar, psikolojik araçlar ve yönetsel araçlardır.

2.6.1. Motivasyon Kavramının Tanımı

Motivasyon kişisel ilgileri, arzuları ve ihtiyaçları kapsayan bir kavramdır. Herkesin farklı istekleri, arzuları ve ihtiyaçları vardır ve bu arzuları tatmin etmek için duygusal yoğunluğa veya motivasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Bu duyguya güçlü motivasyon denir. İşletmelerde çalışan bireylerde motivasyonun yüksek olması önemli bir konudur. Bunun sonucunda zamanla motivasyona ilişkin pek çok teori geliştirilmiştir (Koçeoano, 2005). Bu teorilerin ortak amacı bireyin motivasyonunu artıran ve azaltan faktörleri belirleyerek bireyde yüksek motivasyon oluşturmaktır.

Motivasyon, kişinin davranışına yön veren itici güç olarak tanımlanmaktadır. Bu içgüdü insani ihtiyaçlara yol açmaktadır. Bu ihtiyaç organizmadaki bir eksiklik nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Ancak bu ihtiyaç sadece fiziksel kusurlardan kaynaklanmaz, aynı zamanda psikolojik bir duygu olarak da kendini göstermektedir. Dolayısıyla ihtiyaçlar insani dürtüleri doğurur ve insanları motive etmede en etkili etkeni oluşturmaktadır. İnsan ihtiyaçları tam olarak karşılanamadığından, insanlar tatmin olmak için daha fazla ihtiyaç talep etmeye devam etmektedirler. Bu nedenle insanlar her zaman daha fazla motivasyon arayışındadırlar (Can, 2005). Bu nedenle,

doğru motive edici unsurları kullanarak insanların yüksek performansından daha fazlasını elde edebileceğiniz umulmaktadır.

Motivasyon kelimesi, teşvik, cesaretlendirme, provokasyon gibi kelimeleri de içeren, aktivasyonun gücü anlamına gelen eski "motive" kelimesinden gelir. “Güdü” motivasyonun kaynağıdır ve bir organizmanın hareketini başlatan, yönlendiren ve sürdüren gücü/durumu ifade etmektedir. "Motivasyon", "motiv" kökünden türemiştir ve belirli bir hedefe ulaşmak için bir veya daha fazla kişiyi sürekli olarak harekete geçirmek için harcanan çabaların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Tikici vd., 1998).

Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca "motivve" sözcüğünden ve Latince hareket anlamına gelen "movere" ve "motum" kökenlerinden türemiştir. Türk Dil Kurumu'nun (TDK) ifadesinde motivasyon, motivasyon, motivasyon, teşvik, istihdam gibi kelimeler yer alıyor. Motivasyon, çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda tutarlı bir şekilde çalışmasını sağlamak için gösterilen genel çaba olarak tanımlanmaktadır (Can, 2005).

Koçel (2011) ise motivasyonu, bireyin belirli hedeflere ulaşmak için kendi istek ve arzuları doğrultusunda hareket edebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2011). Motivasyon aynı zamanda insanların davranışlarını belirleyen etkiler olarak da ifade edilmektedir. İhtiyaçlar ve fikirler insanların davranışlarını belirleyen faktörlerden biridir. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışlarına, amaç veya fikirlere ulaşma çabalarına güdü veya motivasyon denmektedir (Üçüncü, 2016). Bu tanımlarda insanların davranışlarının belirli amaçların veya ihtiyaçların tatmininden etkilendiği ve bu etkinin insanları belirli hedeflere ulaşmaya motive ettiği vurgulanmaktadır.

İş söz konusu olduğunda motivasyon, çalışanların çalışmaya başlamasını, çalışmaya devam etmesini ve görevlerini gönüllü olarak yerine getirmesini sağlayan tüm güç ve mekanizmaları ifade etmektedir. Bilgi motivasyon teorisi, çalışanların çalışmaya istekli olmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini incelemektedir. Dolayısıyla motivasyon teorisi çalışanların beklentileri, ihtiyaçları, hedefleri, davranışları ve performansı hakkında bilgi sağlamaktadır (Akdemir, 2000). Dolayısıyla motivasyon bir süreçtir ve bu süreci oluşturan çeşitli konular karşılıklı olarak birbirini etkilemekte ve birbirinden bağımsızdır.

2.6.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, iş performansının ve verimliliğin artırılmasında önemli bir konudur. Her işletme hibrit hedeflerine yüksek performans ve verimlilikle ulaşmak istemektedir. Bu nedenle örgütün performansının ve liyakatinin yüksek olabilmesi için çalışanların

performansının ve liyakatinin de yüksek olması gerekmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için çalışanların motivasyonunun yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle motivasyon kavramı işletmeler için önemli bir yer tutmaktadır. Performans, beceri ve motivasyon arasında doğrudan bir ilişki vardır. Yüksek performans için çalışanların motivasyonunun yüksek ve yetenekli olması gerekmektedir. Eğitim verilse dahi çalışan motivasyonu artmadığında çalışan verimliliği düşmektedir (Akdemir, 2000). Bu nedenle çalışanlar motivasyon konusunu öncelikli mesele olarak görmektedirler.

Motivasyon, işyerinde çalışanları memnun etmek ve hedeflere ulaşmaya yönelik çalışmak için gerekli olanın araştırılması ve geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar için doğru çalışma ortamını yaratmanın işletmenin başarısı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Çalışanlar motivasyonu iş hedeflerine ulaşma ihtiyacı olarak görmektedirler. Çalışanlar, performanslarını ve üretkenliklerini artırmak için çalışanları neyin motive ettiğini ve motive ettiğini değerlendirmektedir. Bu faktörler arasında çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması gibi faktörler de yer almaktadır (Yıldız vd., 2014). İşletmeler amaç ve hedeflerine çalışanlarına iyi bir çalışma ortamı sağlayarak ulaşmaktadırlar.

Kurumsal motivasyonun temel amacı çalışanların hedeflerinin birbiriyle tutarlı olmasını sağlamaktır. Motivasyon, işyerinde çalışanların hedeflerinin aynı yönde çalışmasını sağlamakla ilgilidir. Motivasyonun sağlanmasında işyerinde çalışanların verimli ve morallerinin yüksek olması etkisi vardır. Bu sayede operasyonlarda zaman, emek ve kaynak israfı en aza indirilebilmektedir. Ayrıca motivasyonun artırılmasıyla çalışanların iş performansı ve verimliliği artmakta, dolayısıyla hizmet kalitesi artmakta ve iş tatmini sağlanmaktadır. İşyeri motivasyonu, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan ve çalışanların istekleri doğrultusunda davranmalarını sağlayan uygun bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlamaktadır (Köroğlu, 2011). Rekabet ortamında işletmeler motive olmuş çalışanlar sayesinde karlarını daha uzun süre koruyabilmektedirler.

Motivasyon, çalışanların iş hedeflerine odaklanmasını, harekete geçmesini ve kararlılık göstermesini sağlamaktadır. Motive olmuş çalışanlar öğrenmeye istekli, çabalamaya hazır, işlerini daha iyi yapmaya istekli, performansı, üretkenliği ve iş tatmini yüksek olan kişilerdir. Bu sayede çalışanlar işletmenin hedeflerine ulaşmak için kendi güçlerini ve çabalarını kullanabilmektedirler. Çalışanların motivasyonunun düşük olması potansiyellerinin tam olarak ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu durum verimsizliğe, emek ve kaynak israfına yol açmaktadır (Köroğlu, 2011). Kurumsal

hedeflerden biri olan refahın artırılması, çalışanların işte motive olmasını sağlayacak şekilde çalışmakla sağlanmaktadır (Dündar vd., 2007). Yüksek motivasyon, çalışanların işlerinden daha memnun olmalarını sağlar. Bunun çalışma ortamı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi vardır (Ağırbaş vd., 2005).

Sağlık hizmetleri yönetimi, çok yönlü ve karmaşık özellikleri nedeniyle yönetilmesi, yönetilmesi ve motive edilmesi zor bir alandır. Bu sorun modern toplumdaki en zor yönetim zorluklarından biridir. Sağlık sektöründeki yöneticiler, diğer sektörlerdeki yöneticilere göre daha karmaşık ortamlarda yönetsel roller üstlenmektedir (Tengilimoğlu vd., 2011). Bu nedenle sağlıklı bir işletmede profesyoneller, yarı profesyoneller ve çalışanlar arasında uyumlu bir çalışma ortamı yaratabilmek için liderlerin motivasyonu artırıcı becerilere sahip olması gerekmektedir.

2.6.3. Motivasyon Şekilleri

Davranış bilimciler uzun yıllardır çalışanların tutum ve davranışlarını motivasyon kaynaklarını iki gruba ayırarak incelemektedirler. İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki faktör, çalışanların motivasyonunu belirleyen en temel unsurlardır.

İşyerinde çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalara iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. Bunlar çalışanlar için iç ve dış motivasyon kaynaklarıdır. Bu iki bakış açısına dayanarak şirketler çalışan motivasyonunu artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir (Dündar vd., 2007).

Motivasyonun kaynakları bireyin iç dünyası ve çevresi üzerinden incelenir. İçsel motivasyon bireyin kendi içgüdülerine dayanmaktadır ve dış etkenlerden bağımsızdır. İçsel motivasyon, gönüllü olarak araştırma yapmak, bir şeyi merak etmek ve bunun sonucunda bilgi edinmek gibi durumları içermektedir. Dış motivasyon ise bireyin çevresinde gerçekleşen etkinliklerin ya da başkalarının beklentilerinin etkisi altında ortaya çıkan motivasyondur. Dış motivasyon, bireyin bir eylem gerçekleştirdikten sonra ödül veya ceza beklentisiyle eyleme geçmesi durumlarını içermektedir (Şeker, 2015). Örneğin çalışanların performanslarından dolayı ödüllendirilmeyi beklemeleri veya cezayla karşılaştıklarında koruyucu davranışlarda bulunmaları dış motivasyona örnektir.

2.6.3.1. Dış Motivasyon

Dış motivasyon, kişinin bir görevi tamamlama veya diğerlerinden daha başarılı olma arzusunu ifade etmektedir. Pek çok bilim insanı, insanların dış güdümlü arzularından dolayı görevleri tamamlamaya veya cezadan kaçınmaya çalıştıklarına inanmaktadır.

Ayrıca çalışanların dış motivasyon faktörlerinden dolayı daha sık idrara çıktıkları tespit edilmiştir. Dış motivasyona sahip kişiler, bir pozisyona girildiğinde arzu edilen sonuçların elde edileceğine inanmaktadırlar. Bu amaçla çalışanlar çalışmaya devam etmek ve işlerinde uzmanlaşmak için özel çaba göstermektedirler (Dev, 1997).

Bazı araştırmacılar, insanların aynı anda hem iç hem de dış motivasyonlarla hareket edebildiklerini ve bu iki motivasyonun birbiriyle çelişmediğine inanmaktadır. Bunun bir örneği, öğrenci motivasyonunu artırmak için iç ve dış motivasyon faktörlerinin birleşimidir. Öğretmenler katılımcıların dışsal motivasyonunu artırmak için not verme, teşvik etme, ödüllendirme gibi çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Ayrıca, başarılı olan veya iyi işler bulan öğrenciler dış motivasyon kaynaklarından gelmektedir (Sankaran ve Bui, 2001).

İç motivasyon önemli olmasına rağmen insanların yaptığı etkinliklerin çoğu dışsal motivasyona yöneliktir. Bu durum erken çocukluk döneminden itibaren nispeten yaygındır ve aslında sosyal olarak kabul edilmeden soruları yanıtlama ihtiyacı nedeniyle bireyin iç motivasyon özgürlüğü sınırlıdır. Örneğin içsel motivasyonun sınıf notlarındaki artışla negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Dış motivasyon, bir aktiviteyi gerçekleştirdiğinizde elde etmek istediğiniz belirli bir sonuca yöneliktir. Dolayısıyla dış motivasyon, iç motivasyonun tam tersi bir yapı oluşturmaktadır; bu, bir aktivitenin araçsal değeri yerine kendisi için gerçekleştirilmesi, bir aktivitenin yalnızca aktiviteden fayda elde etmek amacıyla gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Aslan ve Doğan, 2020).

2.6.3.2. İç Motivasyon

Motivasyon çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve kaynakları iki kategoriye ayrılmaktadır: iç motivasyon ve dış motivasyon. İç motivasyon işin kendisinden kaynaklanırken, dışsal motivasyon ödüller ve beklentiler yoluyla sağlanmaktadır. Çalışanlar iş yerinde kendilerini ifade etme ihtiyacı hissettiklerinde veya kişisel zorluklarla karşılaştıklarında kendilerini motive etmek için alkole başvurmaktadırlar. Ancak bireyler işin kendisinden bağımsız hedeflere ulaşmaya çalışırken dışsal olarak motive olmaktadır. Araştırmalar içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha etkili olduğunu göstermektedir (Cho ve Perry, 2012).

İç motivasyon, kişinin işi ilgi çekici bulması ve çalışırken bundan keyif almasıdır. Bu tür motivasyon altında insanlar yaptıkları işten tatmin olmaktadır. Dış motivasyon ise kişinin maddi ve psikososyal ödüller beklediği durumları ifade etmektedir. Bireyler doğal merakları ve keşfetme duyguları nedeniyle dış motivasyona ihtiyaç duymadan

davranışlar sergileyebilmektedir. Bu özellik bireyin psikolojik ve sosyal gelişimi açısından oldukça önemlidir (Asya ve Doğan, 2020). İç motivasyon sayesinde bireyler, dış motivasyon araçlarına ihtiyaç duymadan kendi istekleri doğrultusunda faaliyetler gerçekleştirebilmektedirler.

İç motivasyon, olayları bir amaca yönelik bir araç olarak değil, kişinin kendi başarısına yönelik bir hedef olarak görmektedir. Bu dönemde beklenen bir ödeme yoktur; kişi eylemi herhangi bir beklenti olmaksızın, tamamen kendi isteğiyle gerçekleştirmektedir. İç motivasyonda, bir davranışın başarılması, davranışın gerçekleştirilmesinin temel nedeni olarak kabul edilmektedir. Örneğin okuma zevki okuyucular için iç bir pekiştirici olarak kabul edilmekte ve bu nedenle okuma teşvik edilmektedir (Cho ve Perry, 2012).

Bireyler sürekli olarak çevreleriyle uyum içinde yaşayarak ona uygun hareket etmektedirler. Kişinin duyguları üzerindeki bu etki, motivasyonun temelini oluşturur ve "kişisel motivasyon" olarak bilinmektedir. Bu içselleştirilmiş davranışların, yetkin olmak ve kişinin kendi kaderini belirleyebilmek gibi temel ihtiyaçları karşıladığını savunmuştur. Bireyler bu ihtiyacı kendilerini yetenekli hissetmek için çeşitli etkinliklere katılarak karşılamaktadırlar. Bu faaliyetleri gerçekleştirme isteği de içsel motivasyonla karşılanmaktadır (Deci vd., 1981).

Çalışanların çalışma motivasyonunu etkileyen ücretler, çalışma koşulları, sosyal haklar, statü, terfi olanakları ve iş güvenliği gibi pek çok faktör bulunmaktadır. Ancak araştırmalar, çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin sadece finansal ve sosyal fırsatlar olmadığını, aynı zamanda çalışanların işin ne kadar önemli olduğunu düşünmeleri ve o işe ne kadar ilgi duymaları olduğunu da göstermektedir. İç motivasyonda çalışanlar işin kendisi tarafından motive edilmekte ve ödül veya ceza gibi dış motive edici faktörlerin çalışan üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Çalışanın mevcut işinin çekiciliği, becerilerini işte kullanabilme becerisi, işte öğrenecekleri, bundan elde edecekleri faydalar gibi faktörler iç motivasyonu arttırmada önemli faktörlerdir (Türkoğlu, 2015).

Çalışan performansı ve memnuniyeti birçok faktöre bağlıdır ve motivasyon bu faktörlerden en önemlisidir. İşin kendisinden kaynaklanan iç motivasyon ya da ödül ve beklentiler gibi dış motivasyon faktörleri çalışanların performansını iyileştirebilmekte ve memnuniyetlerini artırabilmektedir. Ancak bu konuda yapılan araştırmalar, çalışan memnuniyetini arttırmada iç motivasyonların dışsal motivasyonlara göre daha etkili olduğunu göstermektedir. İç motivasyonla motive olan bir çalışan yaptığı işten motive olmakta ve onu çekici bulmaktadır. Bu tutum çalışanların işlerine ilgi duymasına ve

keşfetmeye aç kalmasına neden olmaktadır. Bu yaklaşım bireyin sosyal, psikolojik ve ruhsal gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır (Aslan ve Doğan, 2020). Bu nedenle, artan içsel motivasyon düzeylerinin bireyler ve çalıştıkları kuruluşlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğine yaygın olarak inanılmaktadır (Oktağ ve Özden, 2013).

Bir çalışanın içsel motivasyonu, yaptığı işten doğrudan motivasyonuna dönüşmektedir. Bu durum çalışanların dış motive edici faktörlerden etkilenmediğini göstermektedir. İç motivasyon, kişisel becerilerin geliştirilmesine, iş tatmininin artmasına, statünün iyileştirilmesine yardımcı olmakta ve çalışanlara başarı duygusu vererek iş yerinde daha iyi performans göstermelerine yardımcı olmaktadır. İç motivasyonu yüksek çalışanların örgütün etkinliğini artırarak büyümesine katkı sağladığı gözlemlenmiştir. İç motivasyon hem çalışanlar hem de organizasyonlar için oldukça önemlidir, bu nedenle organizasyonların bu tür motivasyonu dikkate alması gerekmektedir (Yılmaz, 2018).

Çalışanlar iş yerinde çeşitli deneyimler kazanırlar ve bu süreç aynı zamanda duygusal bir boyut da yaratmaktadır. Bu deneyimler çalışanlara organizasyondaki rolleri hakkında ahlaki ve psikolojik bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu deneyim ve duygulara sahip olan çalışanlar iş yerinde tatmin ve memnuniyet duygusu yaşamaktadırlar. Olumsuz deneyim ve duygulara sahip çalışanlar işlerinde tatminsizlik hissedebilmektedirler. Bir çalışan işinden memnun olduğunda işine ilgi duyacaktır. Bu durumun gerçekleşmesi çalışanların çalışmasına ve memnuniyetine bağlıdır (Yılmaz, 2018).

Kendini yeterli iç motivasyona sahip olarak algılama durumu, çalışanın işyerinde hedeflerine ulaşabileceğine ve becerilerine yönelik olumlu tutum sergileyebileceğine olan inancıdır (Özer, 2009: 9). Bu durum çalışanların dış etkenlerle başarılı bir şekilde mücadele edebileceklerini hissetmeleriyle ilgilidir. Çalışanın kendini yetersiz hissetmesi motivasyonunu düşürür ve örgüte yeterli becerileri kazandırmasını engellemektedir (Aslan ve Doğan, 2020).

İç motivasyonun seçim durumu, çalışanların kendi seçtikleri işi özgürce seçebilme yeteneğidir. Çalışanlar iş yerinde çok fazla zaman harcadıklarından iş seçimi çok önemlidir. Bu nedenle çalışanların nasıl çalışacaklarını seçme özgürlüğü çok önemlidir. Bazı araştırmacılar iç motivasyonun temelini oluşturan şeylerin özgürce yapılan seçimleri içerdiğine inanmaktadır. Bu önemli bir faktör gibi görünmektedir çünkü kişinin bir şeyi gönüllü olarak mı yoksa zorunluluktan mı yaptığına bağlıdır (Oktağ ve Özden, 2013). Çalışanların kendi tercihlerine göre işlerini seçmekte özgür olmaları, motivasyon ve iş tatmininin daha yüksek olmasını sağlamaktadır.

İç motivasyonda stres veya stres durumları, işlerini iyi yapamamanın neden olduğu endişe ve endişeler de dahil olmak üzere çalışanların işyerinde hissettiği baskı veya gerginlik derecesini ifade etmektedir. Bu, çalışanlar işlerini sakın bir şekilde yaptıklarında veya tam tersine kendilerini huzursuz ve gergin hissettiklerinde meydana gelmektedir. Çalışanların iş yerinde kendilerini stresli hissetmeleri huzursuzluğa neden olmakta ve bu durum çalışanın organizasyondaki performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Oktuğ ve Özden, 2013).

2.7. Sağlık Kuruluşlarında Motivasyon Stratejisinde Kullanılan Faktörler ve Araçlar

İşyerinde verimliliği ve etkinliği artırmak istiyorsanız motive edici faktörlerden yararlanılmaktadır. Bu nedenle çalışanların verimliliğini artırmak en önemli konulardan biridir. Çalışanların bireysel veya ekip olarak etkinliğini arttırmak için motivasyon araçlarından faydalanmaları gerekmektedir. Her insanın, her toplumun, her işletmenin kendine özgü ihtiyaçları ve özellikleri olduğundan, her bireye, her topluma ve her işletmeye uygun bir teşvik modeli geliştirmek oldukça zordur. Ancak birçok çalışma tarafından tanınan ve desteklenen özendirici motivasyon araçları, önem sıraları farklılık gösterse de esasen üç faktöre ayrılmaktadır. Bunlar (Eren, 2003):

- Finansal Araçlar
- Psikolojik Araçlar
- Yönetimsel ve Örgütsel Araçlar

Finansal Araçlar: Yüksek gelir elde edilmesi, işçiler ve sendikalar tarafından kabul edilen ücret artışları, primli ücret uygulaması, kara katılım, ödeme sistemi vb. faktörlerden oluşmaktadır (Eren, 2003).

Psikolojik Araçlar: Bağımsız çalışma, kişisel güç ve yetki, sosyal statü kazanma, özel ve özel hayata saygı, iş güvenliği ve psikolojik güvenlik, çalışanların önerilerinin dikkate alınması ve değerlendirme komiteleri gibi faktörlerden oluşmaktadır (Eren, 2003).

Yönetimsel ve Örgütsel Araçlar:

- Hedef birliği: İşçilerin ve işverenlerin farklı beklentileri vardır.
- İş gücü planlaması: Günlük iş performansı değerlendirilir ve kalkınma piyasası araçlarını kullanarak eğitim ve ilerleme fırsatları sağlanır.
- Yetki ve sorumluluk denkliği: İşyeri yöneticileri yetki ve sorumluluklarını kendilerine bağlı çalışanlara devreder.

- İşe bağlılık ve alınan kararlara katılma: Çalışanların sorumluluk duygusunun yüksek olması başarılarını artırır.
- Etkili iletişim sisteminin oluşturulması: Şirket içinde iyi organize edilmiş bir iletişim ağı, çalışanların ve yöneticilerin çalışmaya motive olmasını sağlar (Eren, 2003).

2.7.1. Finansal Araçlar

Bireyin motivasyon düzeyini artıran faktörlerin büyük bir kısmı, bireyi maddi açıdan destekleyen faktörlerdir. İnsanların çalışmaya başlamasının ana nedenlerinden biri geçimini sağlama amacıdır. Bu nedenle bireylerin daha yüksek motivasyon düzeylerine ulaşabilmeleri için ekonomik araçların kullanımı büyük önem taşımaktadır (Keser, 2006). Finansal araçlara yönelik teşviki artıran faktörler arasında maaş artışları, ikramiyeler, temettüleri ve diğer finansal ödüller yer almaktadır.

Finansal araçlar arasında geçmişten günümüze en yaygın olanı ücret artışlarıdır. Ücret sadece işe katılımda değil, aynı zamanda çalışanların işe katılımında da önemli bir faktördür. Ayrıca maaş, kişinin toplumdaki itibarını ve otoritesini de artırabilmektedir. Çalışan, gelirinin geleceğini güvence altına alacağına inandığı için motivasyonunu artırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Bir kişiye verilen ücret artışı hak ettiği değere eşit değilse ücret artışı motive etme aracı olma işlevini kaybetmektedir. Ücret artışları çalışanların ekstra çaba göstermesine karşılık olarak yapılır ancak bu çok sık yapılmamalıdır (Keser, 2006). Ayrıca çalışanlara uygun ücretler ödenmeli ve ücretler adaletli bir şekilde dağıtılmalıdır.

Düşük ücretler birçok nedenden dolayı önemlidir. Birincisi ücrettir; insanların geçimini sağlamak ve böylece onları çalışmaya teşvik etmektedir. İkincisi, maaşın yüksek olması, çalışanın konumunu gösterir; sadece işletme içindeki hiyerarşide değil, komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında da bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Üçüncüsü; maaş artışı iş başarısının takdir edildiğine dair bir işarettir. Sonuçta, bir zam, başkalarıyla bağlantısı olmayan veya daha derin duygusal bağları olmayan bir yaşamı telafi etmektedir (Hagemenn, 1997).

Ücret ve teşvikler üzerine yapılan araştırmalar, motivasyon aracı olarak ücretin, para çalışan performansını etkilediğinde etkili olduğu sonucuna varmaktadır. Başka bir deyişle, örgütte performansları karşılığında kendilerine ödeme yapan kişilerle güçlü bir bağ olduğuna inanan çalışanlar için paranın motive edici bir faktör olabileceği ileri sürülmektedir (Keser, 2006).

Ücret artışı ile performans artışı arasındaki ilişki, çalışanları çalışmaya ve çalışmaya motive eden temel faktörlerden biridir. Verimlilik ve ücretler arasındaki

ilişkiye bakıldığında emek önemli bir faktördür. İşgücü kıtlığı ücretleri düşüren bir faktördür. Verimliliği yüksek şirketler, çalışanlarına daha iyi ücretler, maaş artışları, yan haklar ve ikramiyeler sunarak daha cazip çalışma ortamları sağlamaktadır. Bu durum çalışanların güvenini ve aidiyet duygusunu artırmaktadır. Sektörün içinden kişiler tarafından yapılan araştırmalar, maaş miktarının çalışanları motive etmede en önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Bu nedenle işverenler etkili bir ücret ve ücret sistemi oluşturmak için performansı, nitelikleri ve motivasyon faktörlerini dikkate almaktadır (Eren vd., 2000).

Çalışanları daha fazla çalışmaya teşvik etmek amacıyla sabit maaşlarına ek olarak yapılan ekstra ödemelere "prim ücreti" adı verilmektedir. Bazı şirketler çalışanlarına iyi işler veya ekstra çabalar karşılığında ikramiye vermekte, ayrıca ikramiyeleri hesaplarken çalışma saatleri veya parça başı ücret gibi kriterleri de kullanmaktadır (Keser, 2006).

Bonus ödeme sistemi hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Ancak bu tür ikramiyelerin aslında verimliliğe zarar verdiği ileri sürülmektedir. Bireysel performansa dayalı değerlendirmeler kısa vadede verimliliği artırırken, uzun vadede performansı olumsuz etkileyerek çalışanları korkutmakta, kaliteyi düşürmekte, iş kazalarını artırmakta, ekip çalışmasını bozar, çalışanlar arasında düşman yaratmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi olumsuz durumların meydana geleceği varsayılmaktadır (Deniz, 2005).

İş kültürünün temeli, her dönem sonunda elde edilen kârın bir kısmının, işe katkıda bulunan çalışanlar ile o kârı yaratan katkı arasında paylaşılmasıdır. Bu sistem, çalışanların değerini ön plana çıkararak ve çalışanların organizasyonun önemli bir unsuru olduğunu vurgulayarak çalışanların organizasyona katılımını arttırmayı amaçlamaktadır. Günümüzde kâr paylaşımı fikri, yönetimde söz sahibi olmanın alternatifi olarak görülmektedir. Kârın paylaşılması, sanayi veya yönetimde demokrasinin ilkelerini yansıtır, ancak aynı zamanda ekonomik demokrasiye yönelik bir yaklaşıma da yol açmaktadır (Keser, 2006).

Çalışanları motive etmek ve işe bağlılıklarını artırmak amacıyla, çalışanlara başarıları karşılığında ekonomik değeri olan ödüller sunmak iyi bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Bu tür uygulamalar, öneri sunan, yenilikçi fikirler geliştiren, yenilik yapan veya yaratıcı olan çalışanlara ekonomik değeri olan bir ödül sağlamaktadır. Çalışanın bir ürün veya hizmeti üretmesi (örneğin bir talep veya öneri) ile ödeme yapması arasındaki süre kısa olmalı; Aksi halde ödül anlamını yitirecektir. Bir çalışanı motive etmek için, aldığı ücret ile eylemleri arasındaki bağın güçlendirilmesi

gerekmektedir. Bu bağ zayıfladığında çalışan, ücretlendirme amacını unuttur ve motivasyonu düşmektedir (Silah, 2005).

Ödüllerin çalışanlar arasında dağıtılmasında da ödül dağıtımında adaletin sağlanması çok önemlidir. Ücret dağıtımında adalet duygusunu ihlal eden bir durum ortaya çıkarsa çalışanların morali ve motivasyonu düşmektedir. Bu nedenle ödülü alan kişinin yanı sıra diğer çalışanların da ödülün adil dağıtıldığına ikna edilmesi gerekmektedir. Böyle bir sistemin oluşturulması para kazanamayan çalışanları bile motive etmektedir (Can, 2005). Sonuç olarak ödülün "diğer kişilerce de adil olduğu" dikkate alınmıştır.

2.7.2. Psikolojik Araçlar

Motivasyon stratejisinde kullanılan araçlar arasında dikkate alınması gereken bir diğer faktör ise psikolojik araçlardır. Geçmişte kabul gören görüş, iş hayatında çalışanları motive etmenin büyük oranda ekonomik araçlarla mümkün olduğu yönündeydi. Ancak günümüzde çalışanlar sadece ekonomik araçlarla değil aynı zamanda psikolojik araçlarla da motive edilmektedir. İşletme yöneticileri, çalışanların psikolojik yapılarını kendi yönetim ilkeleri ve operasyonel politikaları çerçevesinde analiz ederek psikolojik araçları etkin bir şekilde kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle günümüzde birçok işletme yöneticisi çalışan motivasyonunu artıran psikolojik araçlara önem vermektedir (Aşıkoğlu, 2000).

Psikolojik faktörlerden biri olan çalışanların bağımsız çalışma ve inisiyatif gösterme ihtiyacı, kişisel gelişimlerinin artması veya özgüvenlerinin tatmin edilmesi açısından önemli bir konudur. Çalışan birey özgür bir ortamda geliştikçe kendisini grubun bir parçası, grupta etkili bir üye ve değerli bir kişi olarak görmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

İş hayatında bağımsızlık arzusu bireyin doğasından kaynaklanan bir duygudur. Çalışanlar üstlerinin aşırı baskısı altında çalışmayı sevmezler, işlerine müdahale etmekten, emir verme veya kontrol etme ihtiyacından kaçınmaktadırlar. Bu nedenle merkezi yönetime katı bir yaklaşımla işyerlerinde çalışan kişiler sağlıklı çalışmamakta ve bu nedenle kısa sürede iş değiştirmeyi tercih etmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Çalışanlar genellikle bağımsız çalışmayı, özgürce hareket etmeyi, inisiyatif almayı, sorumluluk sahibi olmayı ve kendi işlerini yönetmeyi tercih etmektedir. Yöneticilerin çalışanlar arasında bu sorumluluğu üstlenme girişimi çalışanların başarısını artırmaktadır. Ancak sorumluluk almaktan kaçınan ve bağımsız çalışmak

isteyen çalışanlara inisiyatif verilmesinin yararlı olmadığı varsayılmaktadır (Genç, 2004).

Özerk çalışmanın başarılı olabilmesi için bağımsız çalışmanın getirdiği verimlilik kazanımlarının tanınması ve çalışanların iş süreçlerinden gerçek anlamda sorumlu olmalarını sağlayacak gerekli eğitimlerin sağlanması gerekmektedir. Şirketler gerekli özerklik eğitimini ve kaynaklarını sağlayarak bağımsız çalışanları teşvik edici bir ücretlendirme sistemiyle teşvik etmektedir. Bu sayede bağımsız çalışmanın ve inisiyatif almanın işlerine olumlu etkisi olduğuna inanan çalışanlar, daha iyi sonuçlara ulaşmakta ve çalışma motivasyonlarını artırmaktadır (Deniz, 2005).

Hawthorne araştırması çalışanların sosyal ve psikolojik özelliklerinin iş performansları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan bir araştırmadır. Bu çalışmalar, çalışanların sadece fiziksel koşullarının değil, sosyal ve psikolojik koşullarının da iş performanslarını etkilediğini göstermiştir. Özellikle çalışanların bir sosyal gruba üye olmaları iş tatminlerini ve motivasyonlarını da artırmaktadır. Bu nedenle şirketlerin çalışanlarının sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına da dikkat etmesi ve uygun ortamı yaratarak sosyal etkileşimi teşvik etmesi gerektiği savunulmaktadır (Keser, 2006).

Çalışanlar yaptıkları işin şirkette değerli olduğunu hissetmek istemektedirler. Bu, çalışanların işlerini daha ciddiye almalarına ve şirketin hedeflerine daha fazla katkıda bulunmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanların değer tanınması, yalnızca finansal ödüllere odaklanmak yerine, çalışanların iş kalitesini iyileştirmeleri ve başarıyı artırmaları için ahlaki bir motivasyon kaynağı olarak da hizmet etmektedir. Ancak değer değerlendirmesinin adil ve dengeli kullanılması gerekmekte, aksi takdirde çalışanların motivasyonu düşmekte ve haksızlık duygusuna kapılmaktadırlar (Genç, 2004).

Psikolojik araçlara ait olan statü kavramı, kişinin toplumdaki yerini, saygısını ve prestijini ifade etmektedir. Kişiye atfedilen değerlerin yanı sıra mesleki konum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi gibi faktörler de statüyü etkilemektedir. Statü sahibi olmak birçok insanda sosyal tanınma ve saygı duygusu yaratmaktadır (Eren, 2003).

Kendini güvende hissetme arzusu insan doğasının özündedir. Bu durum çocukluk döneminde ortaya çıkmakta ve yabancılardan korkmak ya da bir yabancıya sarılınca ağlamak gibi kaygılı duygularla kendini göstermektedir. Yetişkinler olarak insanlar gecelerini güvende tutmaya, hastalıklardan korunmaya yönelik önlemler almaya, soğuk havalarda uygun giyinerek soğuk algınlığını önlemeye, iş hayatlarında, mekanlarda ve arabalarında önlem almaya çalışmaktadırlar. Bütün bu davranışlar insanın güvenlik ihtiyacının bir yansımasıdır (Genç, 2004).

Kişisel çabalar açısından kişinin maddi güvenliği de oldukça önemlidir. Günümüzde şirketler, çalışanlarına hayatları boyunca istikrarlı bir gelir sağlamaları için iş sigortası, kaza sigortası, hastalık sigortası, hayat sigortası ve işsizlik sigortası gibi mali koruma yöntemleri sunmaktadır. Aslında iş politikası bu koruma biçimlerini daha kullanışlı hale getiriyor ve bu unsurlar motivasyon araçları olarak kullanılmaktadır. Bu sayede çalışanlara sağlanan güvenlik faydaları onların işlerinden tatmin olmalarına ve tatmin olmalarına yardımcı olacaktır. Ancak bir işletme içerisinde güvenlik önlemlerinin ve politikalarının standart hale getirilmesi finansal açıdan oldukça zor bir konudur. Aslında güvenlik duygusu olmadan çalışan işçilerin emek verme çabalarının ve istekliliklerinin azalması doğaldır. Tam tersine güvenlik duygusuyla çalışan çalışanlar daha enerjik ve motive görünüyor. Bu nedenle güvenlik faktörleri personel motivasyonunu etkileyebilmektedir (Eren, 2003).

Çalışanlar aynı zamanda yaptıkları işlerde ilerleme fırsatı da istemektedir. Çalışanlar iş konusunda yeterli tecrübeye sahip olduklarında işleri rutin hale gelmekte ve mevcut pozisyonlarında yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olmadıklarını hissetmektedirler. Bu amaçla üst makamlarla işbirliği yapmayı ummaktadırlar. Terfi için çabalamayan yöneticiler aynı zamanda daha az motive olacak ve daha çok çalışacaklardır. Bu nedenle terfi, işyerinde motivasyon veya motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir (Eren, 2003).

Çalışanlar gelirlerindeki artış ve terfilerden memnun ve memnundur. Çalışanın üstlerinin bu iki faktörü dikkate alması, bireyin üstlerine ve örgüte olan bağlılığını da etkilemektedir (Garih, 2000). Bir kişi daha fazla gelişme potansiyelini hissettiğinde, bunu başarmak için elinden geleni yapacaktır.

2.7.3. Yönetmel ve Örgütsel Araçlar

Yönetim ve kuruluşlar tarafından çalışan motivasyonunu artırmak için kullanılan araçlar arasında şunlar yer almaktadır: ortak hedef belirleme, sorumluluklar dengesi, eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları, çalışanların karar alma sürecine katılımı, etki, iletişim, geniş iş kapsamı, çalışma ortamının iyileştirilmesi, özerk çalışma grupları ve çalışma ortamının iyileştirilmesi (Kuşlvan, 1999). Ayrıca iş özellikleri, meslektaşlarıyla çalışmanın kalitesi, fiziksel çalışma koşullarından memnuniyet ve katılımcı uygulamalardan memnuniyet gibi faktörler de farklı gruplarda değerlendirilmiştir.

Güç ve sorumluluk dengesinin yanı sıra, merkezi otoriteden uzaklaştıkça çağdaş işletmelerin yönetim ilkeleri de giderek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda günümüz işletmeleri, çalışanlarına belirli iş durumlarında karar verme ve sorumlulukları paylaşma

yetkisi vermektedir. Bu yaklaşım, eski merkezi yönetim modelindeki hiyerarşik yapıya ve tek taraflı karar alma sürecine göre daha katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bu sayede çalışan motivasyonu artacak ve çalışan performansı olumlu yönde etkilenecektir.

Çalışanlar hakkında karar verme özgürlüğü, özerkliğin gelişmesine ve bağımsızlığın artmasına yol açmaktadır. Sonuç olarak, çalışanlar işi bitirmek için daha motive olurlar. Ancak hem çalışanlar hem de yöneticiler için çalışanlar arasında sorumluluk ve yetki dengesini doğru bir şekilde kurmak önemlidir. Aslında aşırı sorumluluk sahibi ve gücü daha az olan bir çalışan, iş tatminsizliği nedeniyle motivasyonunu kaybedecektir. Bu durum işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle şirketlerin, çalışan memnuniyetini dikkate alarak, güç ve sorumluluk dengesi konusunda doğru kararlar vermesi gerektiği görülmektedir. Yetki devri çalışanlara karar verme sürecinde daha fazla bağımsızlık ve özgürlük vermektedir. Ancak bu alışverişte sorumlulukların doğru bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Bir yöneticinin astlarına yetki devretme yeteneği, onların verilen sorumlulukları da denetlediği anlamına gelmemektedir. Bu nedenle işletmenin yetkilendirme sürecinin doğru ve uygun bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Taşpınar, 2006).

Örgütlerdeki eğitim faaliyetleri, çalışanların işlerini etkili ve doğru bir şekilde tamamlamalarına yardımcı olmanın yanı sıra, çalışanların motivasyonunu artırma ve çalışanların kariyer gelişimini teşvik etme konusunda da önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Eğitim, çalışanların eksiklerini tamamlamalarına ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu sayede çalışanlar kurumun faaliyetlerine ve kendi gelişimlerine yönelik faaliyetlere daha bağlı olacaklardır. Öte yandan eğitim programlarının etkinliği de çalışanların motivasyonunu artıran bir faktördür. Çalışanlar, çalışanların kendilerini geliştirmek ve bunu desteklemek için çalıştıklarını hissettiklerinde daha motive ve motive olacaklardır. Bu amaçla şirketlerin eğitim faaliyetlerine yeterince önem vermesi ve çalışanların kariyer gelişimini destekleyen bir eğitim pazarı oluşturmaları gerekmektedir (Keser, 2006).

Örgütsel iletişim, örgüt içindeki tüm tarafların motivasyonunu artıran ve sorunların çözümüne yardımcı olan bir araçtır. İyi iletişim, yönetici ve çalışanlar arasındaki çatışmaları azaltabilmekte ve çalışanların sorunlarını açıkça ifade etmelerine olanak tanıyabilmektedir. Bu durum iş yerindeki belirsizlik ve güvensizlik gibi sorunları azaltmakta ve çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. İletişim yoluyla sağlanan bu tür bir motivasyon, çalışanların kendilerine daha fazla güvenmelerini ve çalışmaya daha istekli olmalarını sağlayabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin iş iletişim kanalları

oluşturarak tüm çalışanların açık bir iletişim ortamında olmalarını sağlamaları önemli görünmektedir (Keser, 2006).

Bir işletmenin başarısı etkili bir çalışan ücretlendirme sistemine bağlıdır. Bu nedenle ödüsüz başarı, başarısızlığın nedenidir. Çalışanları başarılarından dolayı ödüllendirmek, yöneticilerine olan bağlılıklarını artırır ve çalışanların daha çok çalışmasına veya başarılı olmasına olanak sağlamaktadır. İş hayatında birçok ödeme yöntemi bulunmaktadır. Bir yöneticinin bir çalışanı selamlaması, gülümsemesi, teşekkür etmesi, takdir etmesi, izin vermesi, desteklemesi çalışan için bir ödüldür. Üstelik bir teşekkür veya takdir metni daha önemli ve uzun vadeli bir ödüldür. En büyük ödül maddi ödüldür. Maddi tazminat her zaman insanları daha memnun ve mutlu kılmaktadır. Ancak ödüller her zaman başarı ile ilişkilendirilmektedir. Kazananlar kaybedenlerden farklıdır. Ayrıca bir birimin veya ekibin başarısında sadece bir kişi veya yönetici değil, tüm kişiler (birim/ekip) ödüllendirilmektedir. En önemlisi, bir yönetici ödüllendirildiğinde bu ödülün başarısını astları ve tüm çalışanları ile paylaşmalıdır (Taşpınar, 2006).

İhtiyaçların karşılanması yanı sıra şikayetlerin dikkate alınması da motivasyonu etkileyen önemli bir konudur. Anında verilen cezalar ve ödüller, motivasyon aracı olarak hizmet eden ve eşit davranıldığında astların motivasyonunu önemli ölçüde artırabilen düzenli bir disiplin sistemi gerektirmektedir. Takdir gösteriş değil, içten takdirdir. Başka bir deyişle tutarlı ve ayrıntılı bir disiplin sistemi oluşturmak, memnuniyetsizlik kaynağı yaratmaktan ziyade işbirliği yapma ve çalışma isteğini artıran bir motivasyon aracıdır (Eren, 2003).

Ekip veya grup, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için bir araya gelen, çalışmalarını birbirleriyle koordine eden, ortak sorun çözümleri sunan iki veya daha fazla çalışandan oluşan aktif bir birimdir. Bir işletmede takıma dayalı bir organizasyon yapısının uygulanması, örgütsel verimliliğin artırılmasına ve motivasyon açısından istenilen performans düzeylerinin elde edilmesine yardımcı olabilmektedir. Bireyleri bireysel olarak motive etmenin zorlukları dikkate alındığında, takım odaklı motivasyon tekniklerinin genellikle daha az etkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticiler, yönetimsel sinerjiden tam olarak yararlanmak ve en kıdemli çalışanlarının yeteneklerinden yararlanmak istediklerinde, kuruluşun toplam çıktısını ekibin kilit yetenekleriyle birleştiren teşvik modellerini benimsemektedirler (Yılmaz, 1999).

2.8. İş Motivasyonu

Motivasyon kavramı, insanların kendi yaptıkları olayları nasıl gördükleri ve başkalarının eylemlerini nasıl gördükleriyle ilgili bir kavramdır (Kenan, 1996). İş motivasyonu, birey ile çalışma ortamı arasındaki etkileşimin bir görüntüsüdür. Kurumun iş motivasyon hedeflerine ulaşması; çalışanların çabası ve sürdürülebilirlik düzeyleriyle ilgilidir. Pinder'a göre iş motivasyonu; “dış faktörler ve kişisel içsel motivasyonlar tarafından tetiklenen ve biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen enerji gücü tarafından belirlenen, işle ilgili davranışlar bütünü” olarak ifade edilmektedir. Tanımda yer alan enerji: İhtiyaçların, kolaylaştırıcıların, motivasyonların ve dış faktörlerin çoklu yapılarını ifade etmektedir (Pinder, 2014). Çalışma hayatında bir iş en az bir çalışan tarafından yapılırken, diğer bir çalışan işe başka bir boyut getirebilmektedir. Bu farklılık insanların motivasyon düzeyleriyle ilgilidir. Motivasyon, bireylerin zihinsel, duygusal, fiziksel ve ruhsal enerjilerini yaptıkları işe yansıtmaları, yaptıkları işte anlam bulmaları ve onu sevmeleri ile mümkündür (Koçel, 2014).

Çalışanların motivasyon düzeyi ancak davranışlarıyla gözlemlenebilir. Ayrıca bir kişiyi motive eden bir durum diğerini motive etmeyebilir (Koçel, 2014). Bu nedenle çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler önemlidir. Çalışanların iş motivasyonunu etkileyen faktörler iç faktörler ve dış faktörler olarak ikiye ayrılabilir. Her ne kadar içsel faktörler işle ilgili olsa da hepsi işin doğasından ve içeriğinden kaynaklanan faktörlerdir. İş yerinde işin zorluğu, işe ilgi duyma, işte bağımsızlık, iş süreci boyunca sorumluluk alma, işin önemi, kişinin yeteneklerini sergileme fırsatı, yaratıcılık, çeşitlilik ve performans geri bildirimi gibi konular işi etkileyen iç faktörlerdir. Dış faktörler incelendiğinde işyeri özelliklerinin, takdirin, parasal ödüllerin ve maaşın iş motivasyonunu etkileyen dış faktörler olduğu bulunmuştur (Ertürk, 2016).

Motivasyon faktörlerinin sağlık tesisi personelinin üretkenliği ve verimliliğinde oynadığı rolün önemi, hasta bakımının kalitesine doğrudan yansımaktadır. Bir örgütün teşvikleri ne ölçüde sağladığı, örgütsel başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri olabilmektedir (Kundak vd., 2015). Bu nedenle hemşirelik hizmetlerinde hemşirelerin iş motivasyonu düzeyi büyük önem taşımaktadır.

2.9. Hemşirelerde İş Motivasyonu

Hemşirelik hizmetleri yönetiminde hemşire yöneticiler için motivasyon önemli bir konudur. Tudor vd. (2011) literatür tarama çalışmasında hemşirelik araştırmalarında iş motivasyonu kavramı konusunda fikir birliğinin bulunmadığını belirtmiştir. Ayrıca hemşirelerin iş motivasyonunu etkileyen beş faktör vardır; işyeri özellikleri, çalışma

koşulları, kişisel özellikler, kişisel öncelikler ve içsel psikolojik durum ile temsil edilmektedir. Baljoon vd. (2018), 2011'den 2017'ye kadar hemşirelik iş motivasyonu üzerine yapılan araştırmaları incelemiştir. Elde edilen araştırma, hemşirelerin iş motivasyonunun bir takım bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Aynı zamanda hemşirenin yaşı, deneyim yılı, özerkliği, eğitimi ve idari pozisyonunun hemşirelerin iş motivasyonu düzeyini etkileyen kişisel özellikler olduğu tespit edilmiştir. İş motivasyonunu etkileyen organizasyonel faktörler arasında güçlendirme, işe katılım, tazminat ve mali faydalar, denetim, terfi, koşullu ödüller, destekleyici ilişkiler (iş arkadaşları), iletişim ve işin doğası yer almaktadır.

Günümüzde hemşirelerin iş motivasyonunu inceleyen çalışmalar farklı konuları değerlendirmektedir. Konan vd. (2023) çalışmalarında geri bildirim, özerklik ve büyüme ve gelişme fırsatları gibi yeterli iş kaynaklarını algılayan hemşirelerin işyerinde içsel olarak motive olma ihtimalinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Ng vd. (2023) araştırması, yöneticilerin istismarcı denetiminin, iş tatmini yoluyla motivasyonla dolaylı ve olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Hemşirelerin iş motivasyonunu artırmak başhemşirenin sorumluluğundadır. Bu nedenle motivasyonun psikolojik ve duygusal bir olay olduğunun bilincinde olan yönetici hemşireler, çalışma ortamında astların motivasyonunu azaltabilecek faktörlerin farkında olmalı ve çalışanlara kendilerini motive edecek araçları sağlamalıdır. Ayrıca yönetici hemşireler çalışanların kişisel motivasyonlarını düzenli olarak değerlendirmeli ve bunları iyileştirmenin yollarını belirlemelidir.

2.10. İş Doyumu

Sağlık hizmetleri, toplumun tamamına önleme, tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinin sunulmasını ve sunulmasını amaçlayan, emek yoğun hizmetlerin bir dalıdır. Sağlık hizmetleri, ciddi stres ve ağrı yaşayan hastalara hizmet sunmanın zorluğunun yanı sıra, sahadaki diğer stresli durumlara daha fazla maruz kalma nedeniyle diğer çalışma ortamlarından farklılık göstermektedir (Erigüç, 2007).

Hastaneler toplumun ihtiyaç duyduğu tıp ve sağlık hizmetlerini sunmak amacıyla çeşitli meslek dallarını bir araya getiren yüksek teknolojiye sahip kurumlardır. Hastanenin yapısı gereği hastanenin belirlenen hedeflere ulaşmada başarısı veya başarısızlığı çalışanlarına bağlıdır. Hemşireler sağlık camiasının çoğunluğunu oluşturan, hizmet alanların öncelikli danışmanları olan, iletişim alanında en öne çıkan ve en aktif rol oynayan meslek grubudur. Hemşirelik, geçmişten günümüze sosyal, kültürel ve toplumsal değişimler karşısında kendini başarıyla geliştiren, bireyi, aileyi ve toplumu

bütüncül bir bakış açısıyla değerlendiren uygulamalı bir sağlık disiplini (İpek, 2003; Kuzulugil, 2012).

Hemşirelerin iş doyumunu tüm dünyada yaygın bir sorundur. Dolayısıyla bu önemli bir sorudur. Hemşirelerin iş doyumuna ilişkin araştırmaların temel amacı, hemşirelerin iş doyumunu düzeyini artırarak bakım ve hizmet kalitesini artırmaktır (Koşar, 2010). Lu vd. (2007) hemşirelik iş doyumunun yetersiz personel sayısı, düşük ücretler, belirsiz roller, mesleki saygı eksikliği, doktor ve hemşireler arasındaki iletişim eksikliği, aşırı iş yükü, yetersiz fiziksel koşullar vb. nedenlerden dolayı düşük olduğunu tespit etmiştir.

Hemşirelik kişiyi bir bütün olarak ele alır ve bireyin sağlık ihtiyaçlarının karşılanmasında etkin rol almaktadır. Bir hemşirenin ilk önceliği kaliteli hasta bakımı ve hastalara bakım sağlamaktır. Bu nedenle hemşirelerin bilgilerini uygulayabilecekleri bir iş ortamının oluşturulması, sunulan hizmetlerin kalitesini artıracak ve bunun sonucunda kariyer doyumuna yol açacaktır (Velioğlu, 1985).

2.11. Sağlık Kuruluşlarındaki Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

Hemşirelik liderliğinin katılımı, motivasyonu, görev ve bilgi transferini ve başkalarının onaylanmasını teşvik etmesi önemlidir. Veriler her zaman açık etkileşimlerle aktarılmaktadır (Yiğit ve Yazıkan, 2014). Gerçek liderler olarak hemşirelerin değişimleri fark edip algılamaları ve ortaya çıkabilecek yeni durumları sezme becerisine sahip olmaları gerekir. Başka bir deyişle takımın geleceğini "öngörme" yeteneğine sahiptir (Zel, 2001).

Uygulama alanında olumlu liderlik uygulamaları uygulandığında takım birliği ve uyum eğilimi artmakta, çalışma ortamının yoğunluğu azalmakta, hemşire devri azalmakta, hemşirelerin bağımsızlığı artmakta, hasta memnuniyeti artmakta, iş memnuniyeti artmakta ve hemşire sayısı artmaktadır. artışlar görülmüş, tükenmişlik azalmış ve güçlü bir pozitif ekip ortamı gözlemlenmiştir (Vatan, 2009).

Sağlık sistemlerinin dönüşüme hızla uyum sağlaması gerekmektedir. Hemşirelikteki bu değişime hızlı bir şekilde uyum sağlamak için proaktif liderler ve liderliği anlayan mentor hemşireler gerekmektedir. Hemşirelerin liderlik ve rehberlik tutumlarını benimseyip gelecek nesillere aktarmaları, değiştirme, birleştirme, destekleme, iyileştirme, eşlik etme ve sorun çözme yeteneklerini harekete geçirerek lider hemşireler oluşturmaları gerekmektedir. Hemşirelik mesleğini arzu edilen geleceğe taşıyabilmek için öncelikle liderlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Hemşireler

mağduriyet durumlarından kaçmaya çalışmalı, kendi yeteneklerinin farkına varmalı, risk almaya cesaret etmeli ve mücadele etmelidir (Konal, 2017).

Günümüzün hemşire liderleri, çalışanların katılımını teşvik ederken sağlıklı çalışma ortamlarını başarılı bir şekilde uygulamaya ve sürdürmeye çalışmaktadır. Ancak otantik liderlik becerilerine sahip hemşire liderleri, hemşirelik mesleğiyle uyumlu içsel temel değerleri benimseyerek kendilerini farklılaştırmaktadırlar. Gerçek hemşire liderleri, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratarak astlarının gelişmesine yardımcı olmaktadır (Mulligan, 2019).

Yönetici hemşirelerin otantik liderliğinin, hemşirelerin örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu iyi bilinmektedir. Bu nedenle hemşirelerin örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını geliştirmek için hemşire yöneticilerin özgün liderliğini geliştirmeye yönelik etkili stratejiler geliştirmek ve hemşire güçlendirme eğitim programları tasarlamak gerekmektedir. Bu stratejiler, hemşireleri güçlendirerek hemşire yöneticilerinin otantik liderliğinin etkisini artırabilmekte, böylece hemşirelerin örgütsel bağlılığını ve iş tatminini artırabilmektedir (Choi ve Ahn, 2016).

Bu yeni hemşirelik modelinde otantik liderlik, hemşireler arasında değerli bir nitelik haline gelmiştir. Otantik liderlik ilkeleri, hemşirelerin sağlık bakım ortamlarındaki kritik zamanlarda bile her düzeyde liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olarak hasta ve personel sonuçlarını iyileştirmek için tasarlanmıştır. Bu nedenle, otantik liderliği benimsemek, özellikle hemşirelerin ve liderlerin karşılaştığı zorlu sağlık durumlarında geride kalan alanları iyileştirmek için bir eylem çağrısıdır (Raso vd., 2020).

Otantik liderliğin uygulanmasının yalnızca hemşirelik personeli ve meslek üzerinde değil, aynı zamanda sağlık hizmeti sunum sistemi ve genel olarak toplum üzerinde de etkisi vardır. Sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak, yeterli hemşirelik işgücünü sürdürmek için kritik öneme sahiptir. Liderler, hemşireler ve hastalar için yüksek kaliteli sonuçlar sunmak amacıyla sağlık hizmeti uygulama ortamını şekillendirerek hemşirelerin işte kalmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Otantik liderlik, sağlıklı bir çalışma ortamını sürdürmek için gereken birleştirici faktör olarak tanımlanmaktadır (Shirey, 2006).

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi ve Amacı

Kesitsel ve tanımlayıcı tipte olan bu çalışma Gümüşhane İli'ndeki sağlık kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının hemşirelerin iş motivasyonu üzerindeki etkilerini değerlendirmek ve öneriler geliştirmek amacıyla planlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Mart-Nisan 2024 tarihleri arasında Gümüşhane İli'ndeki sağlık kuruluşlarında görev yapan hemşireler (n=190 kişi) oluşturmuştur. Herhangi bir örneklem yöntemi kullanılmadan evrenin tamamına ulaşılmıştır.

3.3. Ölçme Araçları

Araştırmanın verileri; araştırmacı ve danışman tarafından literatür incelenerek oluşturulan bilgilendirilmiş onam formu, hemşirelerin sosyodemografik özelliklerine, çalışma ortamı ve çalışma şekline, etik davranış, ekip ruhu, iş doyumunu ilgili davranışlarına yönelik sorular ile Otantik Liderlik Ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Hemşire İş Motivasyon Ölçeği sorularından oluşan anketin hemşirelerin direkt gözlem altında uygulanmasıyla toplanmıştır.

3.3.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Hemşirelerin otantik liderlik algılarını belirlemek için kullanılan Otantik Liderlik Ölçeği, Walumbwa (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan dört alt boyutlu bir ölçektir. Ölçek içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık alt boyutlarından oluşmaktadır. Boyutlara göre güvenirlik değerleri 0,70-0,73 arasında bulunmuştur. Ölçeğin uyum değerlerinin ise oldukça yeterli düzeylerde olduğu tespit edilmiştir (Walumbwa ve ark., 2008). Katılımcılar günlük hayatlarında karşılaştıkları liderlik davranışları ifadelerine ait sıklık düzeylerini 0 ile 4 puan arasında değerlendirir, puanların toplamı otantik liderlik puanıdır. Ölçek toplam ve boyut puanlarının artması örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı yönünde yorumlanır.

Araştırmada kullanılan Otantik Liderlik Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 1. Basamak Sağlık Kuruluşları için Cronbach Alpha değeri 0.923, hastaneler için ise 0.906'dır.

3.3.2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Minnesota İş Doyum Ölçeği Weiss ve arkadaşları tarafından (1967) geliştirilmiştir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek çalışanların iş memnuniyetlerini ölçmekte, kişinin işinden duyduğu hoşnutsuluk derecesini tanımlamaktadır. Ölçeğin derecelendirmesi 5'li likert şeklindedir. Hiç memnun değilim (1), Memnun değilim (2), kararsızım (3), Memnunum (4), Çok memnunum (5) olarak kabul edilir. Ölçekten alınan en yüksek puan 100, en düşük puan 20 ve orta noktaya düşen 60 ise nötr doyumu ifade etmektedir. Puanların artması doyum düzeyinin yükseldiğini göstermektedir. Minnesota İş Doyum Ölçeği Cronbach Alpha değeri 1. Basamak Sağlık Kuruluşları için 0.912, hastaneler için ise 0.880 olarak bulunmuştur.

3.3.3. Hemşire İş Motivasyon Ölçeği

Engin ve Çam tarafından 2016 yılında geliştirilen ölçek 25 soru ve tek faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları gerçekleştirilmiş ve cronbach alfa değeri 0,84 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin ters kodlanan maddesi bulunmamaktadır. Ölçek 3'lü likert tipi olarak hazırlanmış olup maddeler 1-3 arası puanlanmaktadır (Katılmıyorum-1, Kısmen katılıyorum-2, Katılıyorum-3). Ölçekten alınabilecek maksimum puan 75, minimum puan ise 25'dir. Hemşire iş motivasyonu ölçeğinden alınan puanlar yükseldikçe hemşirelerin iş motivasyonunun yükseldiği şeklinde değerlendirilmektedir. Araştırmada kullanılan hemşire iş motivasyonu ölçeğinin Cronbach alfa değeri 1. Basamak Sağlık Kuruluşları için Cronbach Alpha değeri 0.889, hastaneler için ise 0.886 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırmanın yapılabilmesi için Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 21/02/2024 tarih ve 2024/2 sayılı toplantı ile E-95674917-108.99-239800 sayılı Etik Kurul Onayı alınmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin istatistiksel analizinde SPSS 27.1 paket programı kullanılmıştır. Kategorik ölçümler sayı ve yüzde olarak, sayısal ölçümlerse ortalama ve standart sapma

(gerekli yerlerde minimum-maksimum) olarak özetlenmiştir. Normal dağılım gösteren veriler içinde parametrik testlerden iki grubun ortalamasını karşılaştırmak için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (Student t test) ve ikiden fazla grup ortalaması için tek yönlü varyans analizi (One way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi değişkenler arasında anlamlı farklılığın olduğunu belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Sürekli değişkenlerin analizi pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Tüm testlerde istatistiksel önem düzeyi $p<0.05$ olarak alınmıştır.



4. BULGULAR

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıklarını belirttikleri birimler iki gruba ayrılmıştır. Birinci grup 1. Basamak Sağlık Kuruluşları (ASM, TSM, İl Sağlık Müdürlükleri), ikinci grup ise Hastane'dir.

Tablo 1. Gruplara göre demografik verilerin dağılımı

Demografik Bilgi	Grup				Toplam
	1. Basamak Sağlık Kuruluşları		Hastane		
	Sayı	%	Sayı	%	
Yaş					
18-25 yaş	1	3.6	27	96.4	28
26-35 yaş	17	15.9	90	84.1	107
36-45 yaş	15	32.6	31	67.4	46
46-55 yaş	8	88.9	1	11.1	9
Cinsiyet					
Erkek	2	6.5	29	93.5	31
Kadın	39	24.5	120	75.5	159
Medeni Durum					
Evli	37	28.7	92	71.3	129
Bekar	4	6.6	57	93.4	61
Çocuk Olma Durumu					
Evet	36	33	73	67	109
Hayır	5	6.2	76	93.8	81
Çocuk Varsa Kaç Tane					
1	4	10.5	34	89.5	38
2	22	44	28	56	50
3	10	50	10	50	20
4	0	0	1	100	109
Aile Tipi					
Çekirdek Aile	41	21.9	146	78.1	187
Geniş Aile	0	0	3	100	3
Eğitim Durumu					
Lise	3	25	9	75	12
Ön Lisans	5	21.7	18	78.3	23
Lisans	26	19.4	108	80.6	134
Lisansüstü	7	33.3	14	66.7	21

Tablo 1. (Devamı)

Demografik Bilgi	Grup				Toplam
	1. Basamak Sağlık Kuruluşları		Hastane		
	Sayı	%	Sayı	%	
Aile Gelir Düzeyi					
Gelir<Gider	6	13.6	38	86.4	44
Gelir=Gider	26	23.4	85	76.6	111
Gelir>Gider	9	25.7	26	74.3	35
Katılımcının Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Yılı					
1 yıl ve altı	2	8.3	22	91.7	24
2-5 yıl	13	14.6	76	85.4	89
6-10 yıl	14	32.6	29	67.4	43
11-15 yıl	4	36.4	7	63.6	11
16 yıl ve üstü	8	34.8	15	65.2	23
Katılımcının Toplam Hizmet Yılı					
1 yıl ve altı	1	6.3	15	93.8	16
2-5 yıl	2	3.9	49	96.1	51
6-10 yıl	7	13.7	44	86.3	51
11-15 yıl	14	45.2	17	54.8	31
16 yıl ve üstü	17	41.5	24	58.5	41
Çalışma Ortamından Memnuniyet Durumu					
Evet	38	23.2	126	76.8	164
Hayır	3	11.5	23	88.5	26
Haftada Çalışılan Saat Durumu					
40 saat	41	47.1	46	52.9	87
41-50 saat	0	0	87	100	87
51 saat ve üzeri	0	0	16	100	16
Aralıksız Çalışılan Saat Durumu					
1-4 saat	41	56.2	32	43.8	73
5-8 saat	0	0	116	100	116
9-12 saat	0	0	1	100	1
Çalışma Şekli					
Tam Gün	41	59.4	28	40.6	69
Vardiyalı	0	0	121	100	121

Tablo 1. (Devamı)

Demografik Bilgi	Grup				Toplam
	1. Basamak Sağlık Kuruluşları		Hastane		
	Sayı	%	Sayı	%	
Vardiyalı Çalışan Katılımcıların Bir Ay İçerisindeki Nöbet Tutma Durumu					
0 nöbet	41	59.4	28	40.6	69
1-3 nöbet	0	0	1	100	1
4-7 nöbet	0	0	46	100	46
8 nöbet ve üzeri	0	0	74	100	74
İşi Bırakmayı Düşünme Durumu					
Evet	5	7.5	62	92.5	67
Hayır	36	29.3	87	70.7	123
İş Yerinde Etik Davrandığını Düşünme Durumu					
Evet	40	22.3	140	77.8	180
Hayır	1	10	9	90	10
İş Yerinde Ortak Değerlere Önem Verme Durumu					
Evet	41	22.5	141	77.5	182
Hayır	0	0	8	100	8
Çalışma Ortamından İş Doyumu Alma Durumu					
Evet	31	28.4	78	71.6	109
Hayır	10	12.3	71	87.7	81
Çalışma Ortamında Ekip Ruhu ve Takım Çalışmasını Pratikte Yapma Durumu					
Evet	31	21.5	113	78.5	144
Hayır	10	21.7	36	78.3	46
Genel Toplam	41		149		190

Demografik analizde yaş dağılımına göre katılımcıların çoğunluğu 26-45 yaş aralığındadır, bu aralık iş gücünün orta yaş aralığını temsil etmektedir. Özellikle, 26-35 yaş aralığındaki katılımcı sayısı diğer yaş gruplarına kıyasla belirgin şekilde fazladır. 46-55 yaş aralığındaki katılımcıların sayısı ise oldukça azdır, bu durum bu yaş grubunun sağlık sektöründe daha az temsil edildiğini işaret etmektedir.

Cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir. Bu durum, sağlık sektöründe hemşirelik gibi mesleklerin kadınlar arasında daha yaygın olduğunu yansıtabilir.

Medeni duruma göre, katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu belirlenmiştir. Bu, sağlık sektöründe çalışanların büyük çoğunluğunun aile sahibi olduğunu ve evlilik durumlarının iş hayatlarına etkisini değerlendirmemize olanak tanır.

Çocuk durumu ve sayısına bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun çocuğu olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca, çocukları olan katılımcıların çoğunluğunun bir çocuğa sahip olduğu belirtilmiştir. Bu, çalışan hemşirelerin aile sorumluluklarına sahip olduklarını ve bu sorumlulukların iş yaşamlarını nasıl etkileyebileceğini gösterir.

Aile tipine göre, çekirdek aile tipinin daha yaygın olduğu belirlenmiştir. Bu, katılımcıların çoğunluğunun küçük aile yapılarına sahip olduğunu gösterir.

Eğitim düzeyine bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun lisans derecesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim alan katılımcıların sayısının diğer eğitim düzeylerine kıyasla daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, sağlık sektöründe çalışan hemşirelerin genellikle yüksek eğitim seviyesine sahip olduğunu yansıtabilir.

Aile gelir düzeyi üzerine yapılan analizde, katılımcıların çoğunluğunun gelir ve giderlerinin eşit olduğu belirlenmiştir. Bu durum, katılımcıların ekonomik olarak dengeli bir durumda olduğunu ve aile bütçelerinin giderlerini karşıladığını düşündürülebilir.

Katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet yılına göre dağılım incelendiğinde, çoğunluğunun 2-10 yıl arası hizmet yılına sahip olduğu görülmüştür. Bu, katılımcıların sağlık sektöründe deneyimli olduğunu ve işlerinde belirli bir süreçten geçtiklerini gösterebilir.

Çalışma ortamından memnuniyet durumuna göre yapılan analizde, çoğunluğunun memnuniyet ifadesi kullandığı belirlenmiştir. Bu, katılımcıların genellikle çalışma ortamlarından memnun olduklarını ve işlerinden keyif aldıklarını gösterir.

Haftada çalışılan saatlere ve çalışma koşullarına ilişkin analizde, çoğunluğunun 40 saat çalıştığı, ancak bazı katılımcıların normal çalışma saatlerinin üzerinde çalıştığı görülmüştür. Bu durum, bazı katılımcıların aşırı çalışma koşullarına maruz kaldığını ve belki de çalışma şartlarının iyileştirilmesi gerektiğini düşündürülebilir.

İş bırakma niyeti ve iş yerindeki memnuniyet seviyelerine yönelik analizde, çoğunluğunun işlerinden memnun olduğu, ancak iş değişikliği düşünen bir azınlığın olduğu belirlenmiştir. Bu durum, iş tatmini ve çalışma koşullarının önemli bir konu

olduğunu ve işten ayrılma niyetinin iş yerindeki memnuniyet düzeyiyle ilişkili olabileceğini gösterir.

İş yerinde etik davranışlar ve ortak değerlere verilen öneme yönelik analizde, çoğunluğunun olumlu görüş belirttiği, ancak küçük bir azınlığın tereddüt ettiği belirlenmiştir. Bu durum, iş yerindeki değerlerin ve etik kuralların önemli olduğunu ve bazı katılımcıların bu konuda endişeleri olabileceğini gösterir.

Çalışma ortamından iş doyumu alma durumu ve ekip ruhu ile takım çalışmasına ilişkin analizde, çoğunluğunun olumlu tutum sergilediği ancak bazı katılımcıların farklı görüşlere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, iş ortamındaki işbirliği ve iletişimin önemli olduğunu ve belki de belirli zorluklar yaşayan katılımcıların bulunduğunu gösterir.

Tablo 2. Ölçeklerin iç geçerlilik katsayıları (Güvenilirlik Analizi)

	1. Basamak Sağlık Kuruluşları		Hastane	
	n	Cronbach Alpha	n	Cronbach Alpha
Otantik Liderlik Ölçeği	16	0.923	16	0.906
Minnesota İş Doyumu Ölçeği	20	0.912	20	0.880
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	25	0.889	25	0.886

Tablo 2'de yer alan iç geçerlilik katsayılarına göre, Otantik Liderlik Ölçeği için 1. Basamak Sağlık Kuruluşları ve Hastane gruplarında sırasıyla 0,923 ve 0,906 iç geçerlilik katsayıları elde edilmiştir. Aynı şekilde, Minnesota İş Doyumu Ölçeği için 1. Basamak Sağlık Kuruluşları ve Hastane gruplarında sırasıyla 0,912 ve 0,880 iç geçerlilik katsayıları hesaplanmıştır. Son ölçek olan Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği için 1. Basamak Sağlık Kuruluşları ve Hastane gruplarında sırasıyla 0,889 ve 0,886 iç geçerlilik katsayıları elde edilmiştir. Bu ölçüm araçları için iç geçerlilik katsayıları yüksek değerler elde edilmiştir, bu da ölçeklerin güvenilir ve tutarlı bir şekilde ölçüm yaptığını göstermektedir.

4.1.1. Basamak Sağlık Kuruluşları Grubuna İlişkin Bulgular

Tablo 3. Demografik bilgilere göre 1. basamak sağlık kuruluşları grubundaki katılımcıların otantik liderlik, minnesota iş doyumu ve hemşire iş motivasyonu ölçeği puan ortalamaları dağılımı (n=41)

Demografik Bilgiler	Otantik Liderlik Ölçeği		Minnesota İş Doyumu Ölçeği		Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort	SS
Yaş						
18-25	4.25	0	4.35	0	2.48	0
26-35	3.47	0.99	3.55	0.70	2.59	0.32
36-45	3.51	0.73	3.66	0.61	2.48	0.35
46-55	3.47	0.56	3.66	0.48	2.48	0.10
İstatistik	F=0.278; p=0.841		F=0.524; p=0.669		F=0.427; p=0.735	
Cinsiyet						
Erkek	3.50	1.32	4.22	0.95	2.68	0.45
Kadın	3.50	0.80	3.60	0.60	2.52	0.29
İstatistik	t=-0.013; p=0.989		t=1.384; p=0.174		t=0.715; p=0.479	
Medeni durum						
Evli	3.53	0.77	3.61	0.63	2.53	0.31
Bekar	3.26	1.17	3.83	0.55	2.48	0.16
İstatistik	t=0.624; p=0.536		t=-0.676; p=0.503		t=0.351; p=0.728	
Çocuk olma durumu						
Evet	3.54	0.78	3.63	0.63	2.54	0.31
Hayır	3.21	1.02	3.65	0.63	2.44	0.17
İstatistik	t=0.867; p=0.391		t=-0.055; p=0.956		t=0.715; p=0.479	
Eğitim Durumu						
Lise	3.43	1.53	3.53	0.83	2.49	0.52
Ön Lisans	3.17	0.70	3.35	0.31	2.56	0.14
Lisans	3.60	0.82	3.67	0.63	2.50	0.28
Lisansüstü	3.42	0.55	3.72	0.72	2.61	0.38
İstatistik	F=0.407; p=0.749		F=0.441; p=0.725		F=0.282; p=0.838	
Aile gelir düzeyi						
Gelir<Gider	3.64	0.97	3.31	0.35	2.38	0.22
Gelir=Gider	3.30	0.74	3.59	0.58	2.53	0.30
Gelir>Gider	4.00	0.73	3.96	0.77	2.61	0.31
İstatistik	F=2.875; p=0.069		F=2.231; p=0.121		F=1.139; p=0.331	

Tablo 3'teki Anova ve T Testi sonuçlarına göre, yaşlar arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,841 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, yaşın Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yaşlar arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,669 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, yaşın Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yaşlar arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,735 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, yaştan Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki kadın katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile erkek katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = -0,013$, $p = 0,989$). Bu sonuç, cinsiyetin liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki kadın katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkisi ile erkek katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 1,384$, $p = 0,174$). Bu sonuç, cinsiyetin iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki kadın katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkisi ile erkek katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,715$, $p = 0,479$). Bu sonuç, cinsiyetin iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki evli katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile bekar katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,624$, $p = 0,536$). Bu sonuç, medeni durumun liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki evli katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkisi ile bekar katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = -0,676$, $p = 0,503$). Bu sonuç, medeni durumun iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki evli katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkisi ile bekar katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,351$, $p = 0,728$). Bu sonuç, medeni durumun iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki çocuğu olan katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile çocuğu olmayan katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,867$, $p = 0,391$). Bu sonuç, katılımcıların çocuğu olma durumunun liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki çocuğu olan katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkisi ile çocuğu olmayan katılımcıların etkisi arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = -0,055$, $p = 0,956$). Bu sonuç, katılımcıların çocuğu olma durumunun iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki çocuğu olan katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkisi ile çocuğu olmayan katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,715$, $p = 0,479$). Bu sonuç, katılımcıların çocuğu olma durumunun iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Eğitim durumları arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,749 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, eğitim durumunun Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Eğitim durumları arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,725 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, eğitim durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Eğitim durumları arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,838 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, eğitim durumunun Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Ailedeki gelir durumları arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,069 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, gelir durumunun Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Ailedeki gelir durumları arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,121 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, gelir durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Ailedeki gelir durumları arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,331 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, gelir durumunun Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4. Mesleki durumlara göre 1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki katılımcıların Otantik Liderlik, Minnesota İş Doyumu ve Hemşire İş Motivasyonu Anketi puan ortalamaları dağılımı (n=41)

Mesleki Durumlar	Otantik Liderlik Ölçeği		Minnesota İş Doyumu Ölçeği		Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort	SS
Bulunulan kurumdaki hizmet yılı						
1 yıl ve altı	3.40	0.39	3.92	0.17	2.74	0.14
2-5 yıl	3.20	0.82	3.56	0.62	2.57	0.30
6-10 yıl	3.80	0.86	3.68	0.75	2.51	0.33
11-15 yıl	2.98	0.70	3.52	0.34	2.40	0.15
16 yıl ve üstü	3.77	0.59	3.65	0.63	2.50	0.32
İstatistik	F=1.678; p=0.177		F=0.184; p=0.945		F=0.491; p=0.742	
Toplam hizmet yılı						
1 yıl ve altı ^a	3.12	0	0	0	0	0
2-5 yıl ^b	2.56	1.41	3.55	0.70	2.54	0.25
6-10 yıl ^c	4.05	0.76	4.28	0.54	2.68	0.21
11-15 yıl ^d	3.40	0.86	3.29	0.50	2.50	0.37
16 yıl ve üstü ^e	3.50	0.65	3.64	0.57	2.48	0.27
İstatistik	F=1.698; p=0.172		F=4.998; p=0.005 c>d,e		F=0.780; p=0.513	
Çalışma ortamından memnun olma durumu						
Evet	3.62	0.70	3.69	0.60	2.55	0.29
Hayır	2.00	0.60	2.90	0.25	2.26	0.27
İstatistik	t=3.899; p=0.000		t=2.218; p=0.032		t=1.609; p=0.116	
İşi bırakmayı düşünme durumu						
Evet	3.56	1.10	3.63	0.63	2.55	0.38
Hayır	3.50	0.78	3.63	0.63	2.52	0.29
İstatistik	t=0.160; p=0.874		t=-0.020; p=0.984		t=0.167; p=0.869	
İşyerinde etik davranışını düşünme durumu						
Evet	3.51	0.81	3.65	0.61	2.54	0.29
Hayır	3.18	0	2.85	0	2.08	0
İstatistik	t=0.396; p=0.694		t=1,283; p=0.207		t=1.542; p=0.131	
Çalışma ortamından iş doyumunu aldığını düşünme durumu						
Evet	3.59	0.77	3.78	0.60	2.57	0.32
Hayır	3.25	0.89	3.16	0.43	2.40	0.15
İstatistik	t=1.162; p=0.252		t=3.038; p=0.004		t=1.160; p=0.115	
Çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme durumu						
Evet	3.72	0.68	3.78	0.61	2.60	0.29
Hayır	2.81	0.78	3.18	0.43	2.31	0.22
İstatistik	t=3.502; p=0.001		t=2.882; p=0.006		t=2.808; p=0.008	

Tablo 4'teki Anova ve T Testi sonuçlarına göre, katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet yılları arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık

olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,177 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet yıllarının Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet yılları arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,945 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet yıllarının Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet yılları arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,742 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet yıllarının Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların toplam hizmet yılları arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,172 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, katılımcıların toplam hizmet yıllarının Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların toplam hizmet yılları arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,012 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, katılımcıların toplam hizmet yıllarının Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

LSD (Least Significant Difference) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, toplam hizmet yılları arasındaki Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği karşılaştırılmıştır. İlgili p değerlerine göre, sadece 6-10 yıl hizmet yılı olan katılımcılar ile 11-15 yıl (p = 0,000) ve 16 yıl ve üstü (p = 0,014) hizmet yılı bulunan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer tüm hizmet yılları arasında anlamlı farklar olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, toplam hizmet yılları arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiğin farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Katılımcıların toplam hizmet yılları arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,513 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için,

katılımcıların toplam hizmet yıllarının Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamından memnun olma durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamından memnun olan katılımcıların ortalaması 3,6266, standart sapması 0,70; memnun olamayan katılımcıların ortalaması ise 2,0000, standart sapması 0,60 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = 3,899$, $p = 0,000$). Bu sonuçlar, çalışma ortamından memnun olma durumunun Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamından memnun olma durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamından memnun olan katılımcıların ortalaması 3,6934, standart sapması 0,60; memnun olamayan katılımcıların ortalaması ise 2,9000, standart sapması 0,25 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = 2,218$, $p = 0,032$). Bu sonuçlar, çalışma ortamından memnun olma durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki çalışma ortamından memnun olan katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkisi ile memnun olmayan katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 1,609$, $p = 0,116$). Bu sonuç, katılımcıların çalışma ortamından memnun olma durumunun iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki işi bırakmayı düşünen katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile düşünmeyen katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,160$, $p = 0,874$). Bu sonuç, katılımcıların işi bırakmayı düşünme durumunun liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki işi bırakmayı düşünen katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkisi ile düşünmeyen katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = -0,020$, $p = 0,984$). Bu sonuç, katılımcıların işi bırakmayı düşünme durumunun iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki işi bırakmayı düşünen katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkisi ile düşünmeyen katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,167$, $p = 0,869$).

Bu sonuç, katılımcıların işi bırakmayı düşünme durumunun iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki işyerinde etik davrandığını düşünen katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile düşünmeyen katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,396$, $p = 0,694$). Bu sonuç, katılımcıların işyerinde etik davrandığını düşünme durumunun liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki işyerinde etik davrandığını düşünen katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkisi ile düşünmeyen katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = -1,283$, $p = 0,207$). Bu sonuç, katılımcıların işyerinde etik davrandığını düşünme durumunun iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki işyerinde etik davrandığını düşünen katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkisi ile düşünmeyen katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 1,542$, $p = 0,131$). Bu sonuç, katılımcıların işyerinde etik davrandığını düşünme durumunun iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki çalışma ortamından iş doyumunu aldığını düşünen katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile düşünmeyen katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 1,162$, $p = 0,252$). Bu sonuç, katılımcıların çalışma ortamından iş doyumunu aldığını düşünme durumunun liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamından iş doyumunu aldığını düşünme durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamından iş doyumunu aldığını düşünen katılımcıların ortalaması 3,7887, standart sapması 0,60; düşünmeyen katılımcıların ortalaması ise 3,1600, standart sapması 0,43 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = 3,038$, $p = 0,004$). Bu sonuçlar, çalışma ortamından iş doyumunu aldığını düşünme veya düşünmeme durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamından iş doyumunu aldığını düşünme durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamından iş doyumunu aldığını düşünen katılımcıların ortalaması 2,5729, standart sapması 0,32; düşünmeyen katılımcıların ortalaması ise 2,4000, standart sapması 0,15 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir

fark saptamıştır ($t = 2,256$, $p = 0,031$). Bu sonuçlar, çalışma ortamından iş doyumu aldığını düşünme veya düşünmeme durumunun Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilen katılımcıların ortalaması 3,7298, standart sapması 0,68; yapamayan katılımcıların ortalaması ise 2,8188, standart sapması 0,79 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = 3,502$, $p = 0,001$). Bu sonuçlar, çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme veya yapamama durumunun Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilen katılımcıların ortalaması 3,7823, standart sapması 0,61; yapamayan katılımcıların ortalaması ise 3,1800, standart sapması 0,43 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = 2,882$, $p = 0,006$). Bu sonuçlar, çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme veya yapamama durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilen katılımcıların ortalaması 2,6000, standart sapması 0,29; yapamayan katılımcıların ortalaması ise 2,3160, standart sapması 0,22 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = 2,808$, $p = 0,008$). Bu sonuçlar, çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme veya yapamama durumunun Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

Tablo 5. 1. Basamak sağlık kuruluşları grubundaki katılımcıların verilerine göre ölçekler arasındaki ilişki (korelasyon) bulguları

		(1)	(2)	(3)
Otantik Liderlik Ölçeği (1)	R	1		
	P			
	N	41		
Minnesota İş Doyumu Ölçeği (2)	R	.513**	1	
	P	0.000		
	N	41	41	
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği (3)	R	.486**	.601**	1
	P	0.000	0.000	
	N	41	41	41

** 0,01 anlamlılık düzeyi

r: korelasyon katsayısı (Pearson korelasyon analizi)

Otantik Liderlik Ölçeği ile Minnesota İş Doyumu Ölçeği arasındaki korelasyon katsayısı 0,513'tür. Bu değer, orta düzeyde güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, p değer (0,000) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, otantik liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Otantik Liderlik Ölçeği ile Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği arasındaki korelasyon katsayısı 0,486'dır. Bu değer, orta düzeyde güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, p değer (0,000) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, otantik liderlik ve hemşire iş motivasyonu arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Minnesota İş Doyumu Ölçeği ile Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği arasındaki korelasyon katsayısı 0,601'dir. Bu değer, orta düzeyde güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, p değer (0,000) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, iş tatmini ile iş motivasyonu arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuç olarak, 1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki katılımcılar arasında otantik liderlik ile iş tatmini arasında güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, otantik liderlik ile hemşire iş motivasyonu arasında da güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ile iş motivasyonu arasındaki ilişki de güçlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgular, liderlik tarzının iş tatmini ve iş motivasyonu üzerindeki etkisinin önemli olduğunu göstermektedir.

4.2. Hastane Grubuna İlişkin Bulgular

Tablo 6. Demografik bilgilere hastane grubundaki katılımcıların otantik liderlik, minnesota iş doyumu ve hemşire iş motivasyonu ölçeği puan ortalamaları dağılımı (n=149)

Demografik Bilgiler	Otantik Liderlik Ölçeği		Minnesota İş Doyumu Ölçeği		Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort	SS
Yaş						
18-25	3.34	0.51	3.04	0.63	2.40	0.31
26-35	3.75	0.66	3.27	0.53	2.49	0.31
36-45	3.42	0.63	3.37	0.59	2.59	0.29
46-55	0	0	4.00	0	2.76	0
İstatistik	F=5.892; p=0.003		F=2.251; p=0.085		F=2.015; p=0.114	
Cinsiyet						
Erkek	3.67	0.74	3.23	0.54	2.46	0.29
Kadın	3.60	0.64	3.26	0.58	2.51	0.31
İstatistik	t=0.507; p=0.613		t=-0.230; p=0.818		t=-0.756; p=0.451	
Medeni durum						
Evli	3.62	0.66	3.29	0.56	2.48	0.32
Bekar	3.60	0.66	3.20	0.59	2.52	0.28
İstatistik	t=0.147; p=0.883		t=0.836; p=0.393		t=-0.722; p=0.471	
Çocuk olma durumu						
Evet	3.59	0.64	3.32	0.55	2.50	0.30
Hayır	3.64	0.67	3.19	0.59	2.50	0.32
İstatistik	t=-0.506; p=0.614		t=1.454; p=0.148		t=0.049; p=0.961	
Aile tipi						
Çekirdek Aile	3.62	0.65	3.26	0.57	2.50	0.31
Geniş Aile	3.54	0.99	2.96	0.80	2.38	0.40
İstatistik	t=0.204; p=0.839		t=0.886; p=0.377		t=0.650; p=0.517	
Eğitim Durumu						
Lise ^a	3.44	0.75	3.41	0.51	2.49	0.36
Ön Lisans ^b	3.28	0.61	3.36	0.39	2.48	0.34
Lisans ^c	3.73	0.60	3.28	0.59	2.53	0.29
Lisansüstü ^d	3.28	0.84	2.80	0.45	2.26	0.27
İstatistik	F=4.265; p=0.006 c<b,d		F=3.628; p=0.015 a<d;b<d;c<d		F=3.459; p=0.018 b<d;c<d	
Aile gelir düzeyi						
Gelir<Gider	3.72	0,61	3,16	0,56	2,42	0,33
Gelir=Gider	3.58	0,72	3,25	0,61	2,51	0,30
Gelir>Gider	3.56	0,44	3,40	0,43	2,56	0,30
İstatistik	F=0.652; p=0.522		F=1.456; p=0.237		F=1.813; p=0.167	

Tablo 6'daki Anova ve T-Testi sonuçlarına göre, katılımcıların yaşları arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,003 olarak bulunmuştur. Bu değer

0,05'ten küçük olduğu için, katılımcıların toplam hizmet yıllarının Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, yaşların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği karşılaştırılmıştır. İlgili p değerlerine göre, sadece 26-35 yaş aralığında olan katılımcılar ile 18-25 yaş ($p = 0,004$) ve 36-45 yaş ($p = 0,014$) aralığında olan katılımcılar istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer tüm yaşlar arasında anlamlı farklar olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, yaşlar arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiğin farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Yaşlar arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,085 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, yaşın Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yaşlar arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,114 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, yaşın Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Hastane grubundaki kadın katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile erkek katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,507$, $p = 0,613$). Bu sonuç, cinsiyetin liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki kadın katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkisi ile erkek katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = -0,230$, $p = 0,818$). Bu sonuç, cinsiyetin iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki kadın katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkisi ile erkek katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = -0,756$, $p = 0,451$). Bu sonuç, cinsiyetin iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki evli katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile bekar katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,147$, $p = 0,883$). Bu sonuç, medeni durumun liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki evli katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkisi ile bekar katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

bulunmamıştır ($t = 0,857$, $p = 0,393$). Bu sonuç, medeni durumun iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki evli katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkisi ile bekar katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = -0,722$, $p = 0,471$). Bu sonuç, medeni durumun iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki çocuğu olan katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile çocuğu olmayan katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = -0,506$, $p = 0,614$). Bu sonuç, katılımcıların çocuğu olma durumunun liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki çocuğu olan katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkisi ile çocuğu olmayan katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 1,454$, $p = 0,148$). Bu sonuç, katılımcıların çocuğu olma durumunun iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki çocuğu olan katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkisi ile çocuğu olmayan katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,049$, $p = 0,961$). Bu sonuç, katılımcıların çocuğu olma durumunun iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki çekirdek aile olan katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile geniş aile olan katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,204$, $p = 0,839$). Bu sonuç, katılımcıların aile tipinin liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki çekirdek aile olan katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkisi ile geniş aile olan katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,886$, $p = 0,377$). Bu sonuç, katılımcıların aile tipinin iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki çekirdek aile olan katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkisi ile geniş aile olan katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,650$, $p = 0,517$). Bu sonuç, katılımcıların aile tipinin iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Eğitim durumları arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,006

olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, eğitim durumunun Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, eğitim durumlarının Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği karşılaştırılmıştır. İlgili p değerlerine göre, sadece lisans düzeyinde eğitim durumu olan katılımcılar ile ön lisans ($p = 0,007$) ve lisansüstü ($p = 0,014$) düzeyi eğitimi olan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer tüm eğitim durumları arasında anlamlı farklar olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, eğitim durumlarının arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiğin farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Eğitim durumları arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,015 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, eğitim durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, eğitim durumlarının Minesota İş Tatmini Ölçeği üzerindeki etkililiği karşılaştırılmıştır. İlgili p değerlerine göre, lise düzeyinde eğitim durumu olan katılımcılar ile lisansüstü ($p = 0,012$) düzeyi eğitimi olan katılımcılar arasında, ön lisans düzeyinde eğitim durumu olan katılımcılar ile lisansüstü ($p = 0,005$) düzeyi eğitimi olan katılımcılar arasında ve lisans düzeyinde eğitim durumu olan katılımcılar ile lisansüstü ($p = 0,003$) düzeyi eğitimi olan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuçlar, eğitim durumlarının arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiğin farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Eğitim durumları arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,018 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, eğitim durumunun Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, eğitim durumlarının Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği karşılaştırılmıştır. İlgili p değerlerine göre, ön lisans düzeyinde eğitim durumu olan katılımcılar ile lisansüstü ($p = 0,039$) düzeyi eğitimi olan katılımcılar arasında ve lisans düzeyinde eğitim durumu olan katılımcılar ile lisansüstü ($p = 0,002$) düzeyi eğitimi olan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuçlar, eğitim durumlarının arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiğin farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Gelir durumları arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,522

olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, gelir durumunun Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Gelir durumları arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,237 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, gelir durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Gelir durumları arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,167 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, gelir durumunun Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 7. Mesleki durumlara göre hastane grubundaki katılımcıların otantik liderlik, minnesota iş doyumu ve hemşire iş motivasyonu anketi puan ortalamaları dağılımı (n=149)

Mesleki Durumlar	Otantik Liderlik Ölçeği		Minnesota İş Doyumu Ölçeği		Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Bulunulan kurumdaki hizmet yılı	3.44	0.82	3.25	0.50	2.46	0.29
1 yıl ve altı ^a	3.72	0.60	3.22	0.59	2.45	0.32
2-5 yıl ^b	3.55	0.45	3.25	0.52	2.58	0.26
6-10 yıl ^c	4.22	0.87	3.70	0.29	2.61	0.29
11-15 yıl ^d	3.17	0.59	3.26	0.70	2.57	0.31
16 yıl ve üstü ^e						
İstatistik	F=4.598; p=0.002 b<e;d<a,b,c,e		F=1.147; p=0.337		F=1.338; p=0.259	
Toplam hizmet yılı	3.65	0.84	3.32	0.54	2.57	0.24
1 yıl ve altı ^a	3.61	0.63	3.05	0.64	2.34	0.33
2-5 yıl ^b	3.73	0.63	3.32	0.45	2.59	0.24
6-10 yıl ^c	3.68	0.67	3.44	0.42	2.49	0.30
11-15 yıl ^d	3.35	0.60	3.37	0.66	2.61	0.31
16 yıl ve üstü ^e						
İstatistik	F=1.387; p=0.241		F=2.440; p=0.050 c>b;d<b;e<b		F=5.501; p=0.000 a<b;c<b;e<b	
Çalışma ortamından memnun olma durumu	3.62	0.70	3.69	0.60	2.55	0.29
Evet	2.00	0.60	2.90	0.25	2.26	0.27
Hayır						
İstatistik	t=3.899; p=0.000		t=2.218; p=0.032		t=1.609; p=0.116	
Haftalık çalışma saati	3.66	0.73	3.35	0.52	2.54	0.29
40 saat ^a	3.68	0.61	3.29	0.55	2.52	0.29
41-50 saat ^b	3.12	0.48	2.77	0.63	2.25	0.34
51 saat ve üzeri ^c						

Tablo 7. (Devamı)

Mesleki Durumlar	Otantik Liderlik Ölçeği		Minnesota İş Doyumu Ölçeği		Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort	SS
İstatistik	F=5.323; p=0.006 a<c;b<c		F=7.051; p=0.001 a<c;b<c		F=6.070; p=0.003 a<c;b<c	
Aralıksız çalışma saati	3.50	0.69	3.35	0.62	2.53	0.31
	3.64	0.64	3.22	0.56	2.49	0.31
	4.18	0	3.65	0	2.92	0
İstatistik	F=0.951; p=0.389		F=0.778; p=0.461		F=1.159; p=0.317	
Çalışma şekli	3.49	0.73	3.34	0.57	2.50	0.31
	3.64	0.63	3.23	0.57	2.50	0.31
İstatistik	t=-1.077; p=0.283		t=0.861; p=0.391		t=0.081; p=0.935	
İşi bırakmayı düşünme durumu	3.64	0.64	3.03	0.66	2.45	0.32
	3.60	0.67	3.41	0.44	2.53	0.30
	Hayır					
İstatistik	t=0.334; p=0.739		t=-4.244; p=0.001		t=-1.592; p=0.113	
İşyerinde etik davrandığını düşünme durumu	3.63	0.66	3.22	0.57	2.48	0.31
	3.37	0.58	3.77	0.20	2.72	0.08
	Evet					
İstatistik	t=1.145; p=0.254		t=-6.458; p=0.000		t=-6.117; p=0.000	
İşyerinde ortak değerlere önem verdiği düşünme durumu	3.64	3.64	3.24	0.57	2.49	0.31
	3.20	3.20	3.52	0.46	2.67	0.27
	Evet					
İstatistik	t=1.87; p=0.067		t=-1.350; p=0.179		t=-1.565; p=0.120	
Çalışma ortamından iş doyumu aldığını düşünme durumu	3.59	0.77	3.78	0.60	2.57	0.32
	3.25	0.89	3.16	0.43	2.40	0.15
	Evet					
İstatistik	t=1.162; p=0.252		t=3.038; p=0.004		t=1.160; p=0.115	
Çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme durumu	3.65	0.66	3.30	0.54	2.53	0.30
	3.44	0.60	3.01	0.66	2.31	0.30
	Evet					
İstatistik	t=0.175; p=0.159		t=2.274; p=0.024		t=3.177; p=0.004	

Tablo 7'deki Anova ve T-Testi sonuçlarına göre, katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet yılları arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,002 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, katılımcıların bulunduğu

kurumdaki hizmet yıllarının Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, katılımcıların bulundukları kurumdaki hizmet yıllarının Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği karşılaştırılmıştır. İlgili p değerlerine göre, 2-5 yıl hizmet yılı olan katılımcılar ile 16 yıl ve üstü ($p = 0,002$) hizmet yılı olan katılımcılar arasında ve 11-15 yıl hizmet yılı olan katılımcılar ile 1 yıl ve altı ($p = 0,005$), 2-5 yıl ($p = 0,048$), 6-10 yıl ($p = 0,013$) ve 16 yıl ve üstü ($p = 0,000$) hizmet yılı olan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuçlar, hizmet yılları arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiğin farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet yılları arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,337 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet yıllarının Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet yılları arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,259 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet yıllarının Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların toplam hizmet yılları arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,241 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, katılımcıların toplam hizmet yıllarının Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların toplam hizmet yılları arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,050 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, katılımcıların toplam hizmet yıllarının Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, toplam hizmet yıllarının Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği karşılaştırılmıştır. İlgili p değerlerine göre, 6-10 yıl hizmet yılı olan katılımcılar ile 2-5 yıl ($p = 0,024$) hizmet yılı arasında, 11-15 yıl hizmet yılı olan katılımcılar ile 2-5 yıl ($p = 0,017$) hizmet yılı bulunan katılımcılar arasında ve 16 yıl ve üstü hizmet yılı olan katılımcılar ile 2-5 yıl ($p =$

0,027) hizmet yılı bulunan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuçlar, toplam hizmet yılları arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiğin farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Katılımcıların toplam hizmet yılları arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, katılımcıların toplam hizmet yıllarının Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, toplam hizmet yıllarının Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği karşılaştırılmıştır. İlgili p değerlerine göre, 1 yıl ve altı yıl hizmet yılı olan katılımcılar ile 2-5 yıl ($p = 0,012$) hizmet yılı arasında, 6-10 yıl hizmet yılı olan katılımcılar ile 2-5 yıl ($p = 0,000$) hizmet yılı bulunan katılımcılar arasında ve 16 yıl ve üstü hizmet yılı olan katılımcılar ile 2-5 yıl ($p = 0,000$) hizmet yılı bulunan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuçlar, toplam hizmet yılları arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiğin farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamından memnun olma durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamından memnun olan katılımcıların ortalaması 3,6513, standart sapması 0,66; memnun olamayan katılımcıların ortalaması ise 3,4402, standart sapması 0,60 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamamıştır ($t = 1,416$, $p = 0,159$). Bu sonuçlar, çalışma ortamından memnun olma durumunun Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermemektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamından memnun olma durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamından memnun olan katılımcıların ortalaması 3,3036, standart sapması 0,54; memnun olamayan katılımcıların ortalaması ise 3,0109, standart sapması 0,66 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = 2,274$, $p = 0,024$). Bu sonuçlar, çalışma ortamından memnun olma durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamından memnun olma durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamından memnun olan katılımcıların ortalaması 2,5365, standart sapması 0,30; memnun olamayan katılımcıların ortalaması ise 2,3183, standart sapması 0,30 olarak

bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = 3,177$, $p = 0,002$). Bu sonuçlar, çalışma ortamından memnun olma durumunun Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

Katılımcıların haftalık çalışma saatleri arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,006 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, katılımcıların haftalık çalışma saatlerinin Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Katılımcıların haftalık çalışma saatlerinin Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği karşılaştırılmıştır. İlgili p değerlerine göre, 40 saat çalışan katılımcılar ile 51 saat ve üzeri ($p = 0,004$) çalışan katılımcılar arasında ve 41-50 saat çalışan katılımcılar ile 51 saat ve üzeri ($p = 0,002$) çalışan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuçlar, haftalık çalışma saatleri arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiğin farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Katılımcıların haftalık çalışma saatleri arasında Minnseto İş Tatmini Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,001 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, katılımcıların haftalık çalışma saatlerinin Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Katılımcıların haftalık çalışma saatlerinin Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği karşılaştırılmıştır. İlgili p değerlerine göre, 40 saat çalışan katılımcılar ile 51 saat ve üzeri ($p = 0,000$) çalışan katılımcılar arasında ve 41-50 saat çalışan katılımcılar ile 51 saat ve üzeri ($p = 0,000$) çalışan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuçlar, haftalık çalışma saatleri arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiğin farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Kkatılımcıların haftalık çalışma saatleri arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,003 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, katılımcıların haftalık çalışma saatlerinin Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, katılımcıların haftalık çalışma saatlerinin Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği karşılaştırılmıştır. İlgili p değerlerine göre, 40 saat çalışan katılımcılar ile 51 saat ve üzeri ($p = 0,001$) çalışan

katılımcılar arasında ve 41-50 saat çalışan katılımcılar ile 51 saat ve üzeri ($p = 0,001$) çalışan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuçlar, haftalık çalışma saatleri arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiğin farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Katılımcıların aralıksız çalışma saatleri arasında Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,389 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, katılımcıların aralıksız çalışma saatlerinin Otantik Liderlik Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların aralıksız çalışma saatleri arasında Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,461 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, katılımcıların aralıksız çalışma saatlerinin Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların aralıksız çalışma saatleri arasında Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan testin istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,317 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, katılımcıların aralıksız çalışma saatlerinin Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Hastane grubundaki katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma şekli bazında incelenmiştir. Çalışma şekli tam gün olan katılımcıların ortalaması 3,4978, standart sapması 0,73; vardiyalı olan katılımcıların ortalaması ise 3,6467, standart sapması 0,63 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamamıştır ($t = -1,077$, $p = 0,283$). Bu sonuçlar, çalışma şeklinin Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermemektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma şekli bazında incelenmiştir. Çalışma şekli tam gün olan katılımcıların ortalaması 3,3429, standart sapması 0,57; vardiyalı olan katılımcıların ortalaması ise 3,2388, standart sapması 0,57 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamamıştır ($t = 0,861$, $p = 0,391$). Bu sonuçlar, çalışma şeklinin Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma şekli bazında incelenmiştir. Çalışma şekli tam gün olan katılımcıların ortalaması 2,5071, standart sapması 0,31; vardiyalı olan katılımcıların ortalaması ise

2,5018, standart sapması 0,31 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamamıştır ($t = -0,081$, $p = 0,935$). Bu sonuçlar, çalışma şeklinin Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki işi bırakmayı düşünen katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile düşünmeyen katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,334$, $p = 0,739$). Bu sonuç, katılımcıların işi bırakmayı düşünme durumunun liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği işi bırakmayı düşünme durumu bazında incelenmiştir. İş bırakmayı düşünen katılımcıların ortalaması 3,0339, standart sapması 0,66; düşünmeyen katılımcıların ortalaması ise 3,4184, standart sapması 0,44 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = -3,981$, $p = 0,000$). Bu sonuçlar, İş bırakmayı düşünme veya düşünmeme durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

Hastane grubundaki işi bırakmayı düşünen katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkisi ile düşünmeyen katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = -1,592$, $p = 0,113$). Bu sonuç, katılımcıların işi bırakmayı düşünme durumunun iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki işyerinde etik davrandığını düşünen katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile düşünmeyen katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 1,145$, $p = 0,254$). Bu sonuç, katılımcıların işyerinde etik davrandığını düşünme durumunun liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

T-testi sonuçlarına göre, Hastane grubundaki katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği işyerinde etik davrandığını düşünme durumu bazında incelenmiştir. İşyerinde etik davrandığını düşünen katılımcıların ortalaması 3,2254, standart sapması 0,57; düşünmeyen katılımcıların ortalaması ise 3,7722, standart sapması 0,20 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = -6,458$, $p = 0,000$). Bu sonuçlar, İşyerinde etik davrandığını düşünme veya düşünmememe durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği işyerinde etik davrandığını düşünme durumu bazında incelenmiştir. İşyerinde etik davrandığını düşünen katılımcıların ortalaması 2,4883, standart sapması 0,31; düşünmeyen katılımcıların ortalaması ise 2,7289, standart sapması 0,08 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = -6,117$, $p = 0,000$). Bu sonuçlar, İşyerinde etik davrandığını düşünme veya düşünmememe durumunun Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği işyerinde ortak değerlere önem verdiğini düşünme durumu bazında incelenmiştir. İşyerinde ortak değerlere önem verdiğini düşünen katılımcıların ortalaması 3,6423, standart sapması 0,66; düşünmeyen katılımcıların ortalaması ise 3,2031, standart sapması 0,27 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = 3,932$, $p = 0,002$). Bu sonuçlar, işyerinde ortak değerlere önem verdiğini düşünme veya düşünmememe durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği işyerinde ortak değerlere önem verdiğini düşünme durumu bazında incelenmiştir. İşyerinde ortak değerlere önem verdiğini düşünen katılımcıların ortalaması 3,2433, standart sapması 0,57; düşünmeyen katılımcıların ortalaması ise 3,5250, standart sapması 0,46 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamamıştır ($t = -1,350$, $p = 0,179$). Bu sonuçlar, işyerinde ortak değerlere önem verdiğini düşünme veya düşünmememe durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği işyerinde ortak değerlere önem verdiğini düşünme durumu bazında incelenmiştir. İşyerinde ortak değerlere önem verdiğini düşünen katılımcıların ortalaması 2,4933, standart sapması 0,31; düşünmeyen katılımcıların ortalaması ise 2,6700, standart sapması 0,27 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamamıştır ($t = 0,265$, $p = 0,120$). Bu sonuçlar, işyerinde ortak değerlere önem verdiğini düşünme veya düşünmememe durumunun Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki çalışma ortamından iş doyumunu aldığını düşünen katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkisi ile düşünmeyen katılımcıların etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = 0,226$, $p =$

0,009). Bu sonuç, katılımcıların çalışma ortamından iş doyumu aldığını düşünme durumunun liderlik üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamından iş doyumu aldığını düşünme durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamından iş doyumu aldığını düşünen katılımcıların ortalaması 3,3692, standart sapması 0,56; düşünmeyen katılımcıların ortalaması ise 3,1366, standart sapması 0,56 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = 2,507$, $p = 0,013$). Bu sonuçlar, çalışma ortamından iş doyumu aldığını düşünme veya düşünmeme durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamından iş doyumu aldığını düşünme durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamından iş doyumu aldığını düşünen katılımcıların ortalaması 2,5446, standart sapması 0,31; düşünmeyen katılımcıların ortalaması ise 2,4569, standart sapması 0,30 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamamıştır ($t = 1,725$, $p = 0,087$). Bu sonuçlar, çalışma ortamından iş doyumu aldığını düşünme veya düşünmeme durumunun Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilen katılımcıların ortalaması 3,6405, standart sapması 0,67; yapamayan katılımcıların ortalaması ise 3,5503, standart sapması 0,61 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamamıştır ($t = 0,713$, $p = 0,713$). Bu sonuçlar, çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme veya yapamama durumunun Otantik Liderlik Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilen katılımcıların ortalaması 3,2903, standart sapması 0,59; yapamayan katılımcıların ortalaması ise 3,1583, standart sapması 0,50 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamamıştır ($t = 1,199$, $p = 0,232$). Bu sonuçlar, çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme veya yapamama

durumunun Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Hastane grubundaki katılımcıların Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme durumu bazında incelenmiştir. Çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilen katılımcıların ortalaması 2,5526, standart sapması 0,30; yapamayan katılımcıların ortalaması ise 2,3467, standart sapması 0,27 olarak bulunmuştur. T-testi istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır ($t = 3,582$, $p = 0,000$). Bu sonuçlar, çalışma ortamında ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabilme veya yapamama durumunun Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiği açısından anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir.

Tablo 8. Hastane grubundaki katılımcıların verilerine göre ölçekler arasındaki ilişki (korelasyon) bulguları

		(1)	(2)	(3)
Otantik Liderlik Ölçeği (1)	R	1		
	P			
	N	149		
Minnesota İş Doyumu Ölçeği (2)	R	0.082	1	
	P	0.323		
	N	149	149	
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği (3)	R	0.238**	0.603**	1
	P	0.003	0.000	
	N	149	149	149

** 0,01 anlamlılık düzeyi

Otantik Liderlik Ölçeği ile Minnesota İş Doyumu Ölçeği arasındaki korelasyon katsayısı 0,082'dir. Bu değer, çok zayıf bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, p değeri (0,323) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Yani, otantik liderlik ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Otantik Liderlik Ölçeği ile Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği arasındaki korelasyon katsayısı 0,238'dir. Bu değer, orta düzeyde bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, p değeri (0,003) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, otantik liderlik ve hemşire iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Minnesota İş Doyumu Ölçeği ile Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği arasındaki korelasyon katsayısı 0,603'tür. Bu değer, orta düzeyde güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, p değeri (0,000) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu

göstermektedir. Yani, iş tatmini ile iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuç olarak, hastane grubundaki katılımcılar arasında otantik liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, otantik liderlik ile iş motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, iş tatmini ile iş motivasyonu arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular, liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirgin olmadığını ancak liderlik ve iş motivasyonu ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada H0, H3, H4 ve H5 hipotezleri kabul edilir iken H1 ve H2 hipotezleri red edilmiştir.



5. TARTIŞMA

Bu araştırma, Gümüşhane İli'ndeki sağlık kuruluşlarında görev yapan hemşirelerin katılımıyla gerçekleştirilecek olan kapsamlı bir çalışmaya dayanmaktadır. Bu çalışma, hemşirelerin iş motivasyonu üzerinde etkili olan otantik liderlik tarzının derinlemesine analizini hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda 190 hemşire ile anket uygulaması yapılmıştır. Gümüşhane İli'ndeki sağlık kuruluşlarında görev yapan 190 hemşireye ait bulgular, sağlık sektöründe liderlik tarzının ve çalışma ortamının önemini vurgulamaktadır.

Çalışmamıza katılan hemşirelerin yaş ortalaması 31,68 olarak belirlenmiştir. Hemşirelerin %56,3'ünün 26-35 yaş grubunda, %83,7'sinin kadın, %67,9'unun evli, %70,5'inin lisans mezunu olduğu belirlenmiştir (Tablo 1). Kublay ve Duygulu'nun (2008) çalışmasında hemşirelerin yaş ortalaması $27,22 \pm 5,27$ 'dir. Dost'un (2014) çalışmasında ise %35,7'si 31-40 yaş grubunda; Sökmen ve Baykal'ın (2007) araştırmasında %31,7'si 36 yaş ve üzerindedir; Erbil ve Bostan'ın (2004) çalışmasında ise %47,1'i 20-30 yaş grubunda; Demir'in (2016) çalışmasında hemşirelerin %53,2'sinin 25-34 yaş grubunda olduğu görülmüştür.

Günümüzde sağlık kurumlarının karmaşık yapısı ve yeni kurum ve hastanelerin sayısının artması, profesyonel hemşirelere olan ihtiyacın artmasına neden olmuştur. Bu durum hemşirelik okullarından mezun olan öğrenci sayısını ve sayısını arttırmıştır. Yeni öğrenci sayısının artması sağlık kurumlarında istihdam edilen genç hemşire sayısının da artmasına neden olmuştur. Sonuç olarak keşfedilen gerçek beklenen bir sonuçtur ve diğer çalışmalarla uyumludur. Açıkgöz'ün (2016) araştırmasında hemşirelerin %93,7'si kadın; Dost'un (2014) araştırmasında hemşirelerin %88,4'ü kadın; Altuntaş'ın (2008) araştırmasında kadınların %93,7'si; Yeşilçimen'in (2015) araştırmasında hemşirelerin %86,3'ü kadın; Değirmenci'nin (2016) araştırmasına göre hemşirelerin %51,7'si kadın; Demir'in (2016) araştırmasında hemşirelerin %86,1'i kadın; Saccomana ve Pinto-Zipp'in (2011) Amerika'daki çalışmasında hemşirelerin %91,1'i kadın; Akbolat vd. (2017) çalışmasında ise bunların %57,2'sinin kadın olduğu kaydedilmiştir. Açıkgöz'ün (2016) araştırmasında hemşirelerin %64,5'i evli; Altuntaş'ın (2008) araştırmasına göre hemşirelerin %58,7'si evlidir; Dost'un (2014) çalışmasında ise %58,2'sinin evli olduğu tespit edilmiştir. Açıkgöz (2016) araştırmasında hemşirelerin %46,2'sinin lisans mezunudur; Karakışla'nın (2012) araştırmasında %45,7'si lisans mezunudur; Kasapoğlu'nda (2014) %37,8'i lisans mezunudur; Saccomana ve Pinto-Zipp'in (2011)

araştırmasında 66 hemşirenin lisans mezunudur; Değirmenci (2016) araştırmasına göre hemşirelerin %51,7'si lisans mezunudur; Demir'in (2016) araştırmasına göre %72,2'si lisans mezunudur; Benli (2016) araştırmasında %47,6'sı lisans mezunudur; Fero vd. (2010) araştırmasına göre katılımcıların %31,4'ü üniversite mezunudur; Akbolat vd. (2017) araştırmasında %33,9'u üniversite mezunudur. Bu bulgular dikkate alındığında araştırmamızla örtüşmektedir.

Gümüşhane İli'ndeki sağlık kuruluşlarında görev yapan hemşirelerin %21,58'inin 1. Basamak sağlık kuruluşlarında çalıştığı, %78,42'sinin Hastane grubunda çalıştığı görülmektedir (Tablo 1). Çalışmamıza katılan hemşirelerin %26,8'inin 2-5 yıl, yine %26,8'inin 6-10 yıl mesleki deneyime sahip olduğu, %21,6'sinin 16 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip, %8,4 1 yıl ve altı kurumdaki mesleki deneyime sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo 1). Değirmenci'nin (2016) araştırmasında hemşirelerin %44,9'unun 1-5 yıl arası deneyime sahip olduğu; Benli'nin (2016) araştırmasında hemşirelerin %27,6'sının 5 yıl ve daha az deneyime sahip olduğu; Tokça'nın (2016) araştırmasında %75,8'inin 4 yıl ve daha az deneyime sahip olduğu; Boduç (2016) yaptığı çalışmada %42,7'sinin 5 yıl ve daha az deneyime sahip olduğunu belirlemiştir. Bu bulgular bizim araştırmamızla uyumludur. Ayrıca Küçük'ün (2016) araştırmasında hemşirelerin %43,7'sinin 1-12 yıl arası deneyime sahip olduğu; Demir (2016) araştırmasında %43,0'ının 5 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu; Dalipi (2016) yaptığı çalışmada %25,0'inin 11-15 yıllık deneyime sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmadaki hemşirelerin genç nüfusa sahip olması nedeniyle mesleki deneyimlerinin sınırlı olması beklenmekte olup, çalışmalar değerlendirildiğinde farklı sonuçların olduğu görülmektedir ancak sonuçlar genel olarak bulgularımızı desteklemektedir.

Gümüşhane İli'ndeki sağlık kuruluşlarında görev yapan hemşirelerin bulunduğu kurumda %46,8'inin 2-5 yıl, %22,6'sının 6-10 yıl deneyime sahip olduğu, %12,1'inin 16 yıl ve üstü deneyime sahip, %12,6'sının 1 yıl ve altı deneyime sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo 1). Demir'in (2016) araştırmasında hemşirelerin %37,3'ünün çalıştıkları kurumda 2-5 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu; Boduç'un (2016) araştırmasında hemşirelerin %55,6'sının kurumda 5 yıldan az mesleki deneyime sahip olduğu; Tokça (2016) yaptığı çalışmada hemşirelerin %75,8'inin çalıştıkları kurumda 4 yıl ve daha az mesleki deneyime sahip olduğunu tespit etmiştir (Demir, 2016; Boduç, 2016; Tokça, 2016) yaptığı Bu bulgular bizim araştırmamızla uyumludur. Ayrıca Küçük (2016) çalışmasında hemşirelerin %72,8'i aynı klinikte çalışma sürelerinin 1-12 yıl arasında olduğunu bildirmiştir (Küçük, 2016). Dalipi'nin (2016) araştırmasına göre %27,8'i 11-15 yıl arasında aynı hastanede çalışmıştır (Dalipi, 2016). Araştırmalar

incelendiğinde farklı sonuçların olduğu görülmüştür ancak sonuçların çoğunluğu araştırmamızı destekler niteliktedir.

Çalışmada hemşirelerin %86,3'ünün yaptığı işten memnun olduğu belirlenmiştir (Tablo 1). Benli'nin (2016) araştırmasında hemşirelerin %59,2'si işinden memnundur; Dalipi (2016) kendi çalışmasında %53,7'sinin kısmen mutlu olduğunu tespit etmiştir (Benli, 2016; Dalipi, 2016). İş memnuniyeti değişkenine ilişkin yapılan araştırma dikkate alındığında bulguların çalışmayı büyük ölçüde desteklediği görülmektedir. Mesleğine tutkuyla bağlı, mesleğinden keyif alan bir hemşire topluluğuyla partner olduğu için hemşirelerin yaptıkları işten memnun olmaları beklenmektedir.

Çalışmada hemşirelerin %64,7'sinin işten ayrılmayı düşünmediği belirlenmiştir (Tablo 1). Dalipi (2016) yaptığı araştırmada hemşirelerin %36,9'unun görevden ayrılmayı hiç düşünmediği; Küçük'ün (2016) araştırmasına göre %32,0'ı işten ayrılmayı düşündüğü belirtilmiştir (Dalipi, 2016; Küçük, 2016). İşten ayrılmaya ilişkin düşünceler değişkenine ilişkin araştırma dikkate alındığında bulguların araştırmamızı büyük ölçüde desteklediği görülmektedir.

Gümüşhane İli'ndeki sağlık kuruluşlarında görev yapan hemşirelerin otantik liderlik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların Otantik liderlik düzeylerinin toplam puanların ortalaması $3,59 \pm 0,69$ olarak yükseğe yakın orta düzey olarak saptanmıştır. Yaş grupları arasında Otantik Liderlik Ölçek puanları ve 1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubunda ve Hastane grubunda karşılaştırılmıştır. 1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubunda anlamlı bir ilişki saptanmış ($p < 0,005$), Hastane grubunda anlamlı bir ilişkisi saptanmamıştır ($p > 0,005$) (Tablo 3, Tablo 5). Kılıç (2015) araştırmasında yaş grupları ile liderlik algısının özgünlüğü arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Savur (2013) yaptığı araştırmada çalışanların yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin yaştan etkilenmediğini ifade etmiştir. Coşar (2011) yaptığı araştırmada katılımcıların otantik liderlik algılarının yaşlarına bakılmaksızın aynı olduğunu; Yaşbay'ın (2011) araştırmasında katılımcıların otantik liderliğe ilişkin görüşleri yaşlarına göre değişmemiş; Korkmaz'ın (2017) çalışmasında ise çalışanların yaşlarının otantik liderlik algıları üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür (Savur, 2013; Coşar, 2011; Yaşbay, 2011; Korkmaz, 2017). Keser (2013) yaptığı araştırmada yaş değişkenine göre otantik liderlik özelliklerinin bir parçası olan etik özelliklerin ve objektif değerlendirmelerin sergilenmesinin yöneticilerin eğitim bağlamında başarılı olduğunu saptamıştır (Keser, 2013). Bireyin yaşı arttıkça etik davranış düzeyinin azaldığı sonucuna varmıştır. Akıncı (2016) yaptığı araştırmada yaş değişkenini ilişkilerin şeffaflığı alt boyutu dışında başka bir alt boyutla ilişkilendirememiştir. Araştırma, 51+ yaş aralığındakilerin 20-30 yaş

aralığındakilere ve 31-40 yaş aralığındakilere göre daha yüksek derecede ilişkisel şeffaflığa sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yani yaş arttıkça ilişkilere ilişkin şeffaflık derecesinin arttığı tespit edilmiştir (Akıncı, 2016). Çelik (2015) yaptığı araştırmada tecrübeli ve genç öğretmenler arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir (Çelik, 2015). Ünal (2015) yaptığı araştırmada, müdürün samimi davranışlarına ilişkin algıları açısından acemi ve tecrübeli öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulamamıştır (Ünal, 2015). Literatürde farklı sonuçların olduğu görülmüştür. 1. Basamak Sağlık Kuruluşlarında çalışanların hastanede çalışanlara göre Otantik Liderlik tarzlarının yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışmamıza katılan hemşirelerin cinsiyet ile Otantik Liderlik Ölçeği puanları ile 1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubunda ve Hastane grubunda karşılaştırılmıştır. Cinsiyet ile Otantik Liderlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Tablo 3, Tablo 5). Çelik (2015) yaptığı araştırmada öğretmenlerin cinsiyeti ile otantik liderlik alt boyutları arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını; Ünal (2015) yaptığı araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerinde gözlemledikleri otantik liderlik özelliklerinde anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir (Çelik, 2015; Ünal, 2015). Bu bulgular bu araştırmayla örtüşmektedir. Cinsiyetin otantik liderlik tarzını etkilemediği söylenebilir.

Çalışmamıza katılan hemşirelerin medeni durum ile Otantik Liderlik Ölçeği puanları ile 1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubunda ve Hastane grubunda karşılaştırılmıştır. Medeni durum ile Otantik Liderlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Tablo 3, Tablo 5). Kılıç (2015) araştırmasında kadın ve erkekler arasında otantik liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık olmadığını; Keser (2013) yaptığı araştırmada cinsiyet değişkeninin ilköğretim yönetimi üzerinde özgün liderlik özellikleri sergileme açısından anlamlı bir etkisinin olmadığını; Savur (2013) yaptığı araştırmada çalışanların yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılaşmadığını ifade etmiştir. Coşar (2011) yaptığı araştırmada katılımcıların otantik liderlik algılarının medeni durumlarına bakılmaksızın aynı olduğunu; Yaşbay'ın (2011) araştırmasında katılımcıların otantik liderliğe ilişkin görüşleri medeni durumlarına bakılmaksızın aynı; Ünal'ın (2015) araştırmasında katılımcıların medeni durumlarına bakılmaksızın müdürün davranışına ilişkin algılarının aynı olduğu; Korkmaz'ın (2017) araştırmasında çalışanların medeni durumları ne olursa olsun müdür davranışına ilişkin algılarının aynı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Sağlık çalışanlarının medeni durumu otantik liderlik tarzlarını etkilemediği düşünülebilir.

Çalışmamıza katılan hemşirelerin eğitim durumu ile Otantik Liderlik Ölçeği puanları ile 1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubunda ve Hastane grubunda karşılaştırılmıştır. Eğitim durumu ile Otantik Liderlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Tablo 3, Tablo 5). Coşar (2011) yaptığı araştırmada katılımcıların otantik liderlik algılarının eğitim durumlarından etkilenmediğini; Ünal (2015) yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitim durumlarının, müdürlerin otantik liderlik davranışına ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir (Coşar, 2011; Ünal, 2015). Sağlık çalışanlarının eğitim durumunun otantik liderlik tarzlarını etkilemediği söylenebilir.

Sağlık kuruluşlarında görev yapan hemşirelerin meslek deneyimi ile Otantik Liderlik Ölçeği puanları ile 1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubunda ve Hastane grubunda karşılaştırılmıştır. Meslek deneyimi ile Otantik Liderlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Tablo 3, Tablo 5). Kılıç (2015) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin mesleki deneyimlerine göre otantik liderlik doğasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Keser (2013) yaptığı çalışmada, çalışma süresinin müdürün özgün liderliğinin doğası üzerinde bir etkisi olmadığını; Coşar (2011) yaptığı çalışmada toplam çalışılan sürenin müdürün otantik liderliğinin niteliği üzerinde bir etkisinin olmadığını; Yaşbay (2011) çalışmasında toplam çalışılan sürenin müdürün otantik liderliğinin niteliği üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını; Korkmaz (2017) yaptığı çalışmada çalışanların otantik liderlik düzeylerinin mesleki deneyimlerinden etkilenmediğini saptamıştır (Kılıç, 2015; Keser, 2013; Coşar, 2011; Yaşbay, 2011). Sağlık çalışanlarının mesleki deneyimleri otantik liderlik tarzlarını etkilemeyebilir.

Çalışmamıza katılan hemşirelerin iş tatminleri incelendiğinde; katılımcıların Minnesota İş Doyumu düzeylerinin toplam puanların ortalaması $3,33 \pm 0,60$ olarak yükseğe yakın orta düzey olarak saptanmıştır. Çalışmamıza katılan hemşirelerin iş memnuniyetleri incelendiğinde; katılımcıların Hemşirelerde İş Motivasyonu düzeylerinin toplam puanların ortalaması $2,50 \pm 0,30$ olarak yükseğe yakın orta düzey olarak saptanmıştır. Liderlik tarzı ile iş tatmini ve iş motivasyonu arasında güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Otantik liderlik özelliklerine sahip liderlerin bulunduğu bir ortamda çalışanların iş tatmini ve motivasyonunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Otantik liderlik, liderlerin kendi inançlarına ve değerlerine sadık kalarak samimi ve şeffaf bir şekilde davranmalarını gerektirir. Bu liderlik tarzı, çalışanların güvenini kazanmakta ve onların işlerine daha fazla bağlılık ve motivasyon göstermelerine yol açmaktadır. Bu bulgu, sağlık kuruluşlarında liderlerin otantik liderlik

özelliklerini geliştirmelerinin önemini vurgulamaktadır. Bu sonuç konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmaları desteklemektedir. Ayça (2016) yaptığı araştırmada iş tatmininin bir bileşeni olan içsel tatminin yüksek düzeyde olduğunu belgelemiş ve tatminin alt türleri olan dışsal ve içsel tatmin arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Pür (2019) tarafından yapılan araştırmada otantik liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Darvish ve Rezaie (2011) tarafından yapılan araştırma, otantik liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ve daha özgün liderlerin, çalışanları arasında daha yüksek düzeyde tatmine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Choi ve Ahn (2016) araştırmalarında otantik liderliğin, çalışanları güçlendirerek çalışanların örgüte bağlılıkları ve işten tatminleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belgelemişlerdir. Uslu (2017) yaptığı araştırmada otantik liderlik algısı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Wong ve Laschinger (2013) araştırmalarında otantik liderlik, performans, iş tatmini ve yapısal güç arasındaki bağlantıları incelemiştir. Araştırmada da belgelendiği üzere otantik liderliğin yapısal güçlendirme üzerinde olumlu etkisinin olduğu ve bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca otantik liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır ve bu etki anlamlıdır. Ayrıca otantik liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada Read ve Laschinger (2015) otantik liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu belgelemiş, otantik liderlerin iş tatmininin artmasına yol açtığını da belirtmişlerdir. Benzer şekilde Laschinger ve Fida (2015) araştırmalarında otantik liderlerin iş tatminine yol açan elverişli profesyonel ortamlar yaratmada önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Giallonardo vd. (2010) hemşirelerin otantik liderlik görüşleri, işe katılım ve işten memnuniyet arasındaki bağlantıları incelemiştir. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla anket tasarımı kullanılmıştır. Örneklem rastgele sayıyla seçilen ve üç yıldan az deneyime sahip 170 hemşireyi içermektedir; bunların tümü akut bakım ortamlarında çalışıyordu. Araştırma kapsamında hiyerarşik çoklu regresyon analizi yapılmış olup, iş tatminindeki varyansın %20'sinin otantik liderlik ve işe katılımdan kaynaklandığı görülmüştür. Ayrıca işe bağlılık ile otantik liderlik davranışı arasındaki ilişki, yeni hemşirelerin sağlık hizmetlerine katılımında kısmen sorumlu olmuştur. Yüksek seviyede otantik liderlik davranışı sergileyen deneyimli hemşirelerle eşleştirilen yeni hemşirelerde bağlılık ve memnuniyet duygularının daha fazla arttığı gözlemlenmiştir. Araştırma, katılımın otantik liderlik tarzı için çok önemli olduğunu ve yöneticilerin, yeni hemşirelerin katılımını ve işlerinden memnuniyetlerini arttırmada eskilerin otantik liderliğinin önemini anlamaları gerektiğini öne sürmektedir.

Çalışmamıza katılan hemşirelerin iş memnuniyetleri incelendiğinde; katılımcıların Hemşirelerde İş Motivasyonu düzeylerinin toplam puanların ortalaması $2,50 \pm 0,30$ olarak yükseğe yakın orta düzey olarak saptanmıştır. Çalışmamıza katılan hemşirelerin iş motivasyonunu algılama biçimleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Atasoy (2021) tarafından yapılan çalışmada motivasyon ölçeği genel puanının erkeklerde kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadın katılımcılar motivasyon unsuruna erkeklerden daha fazla değer vermektedir. Güner'in "Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonu üzerine etkisi" başlıklı araştırması, nüfusun cinsiyet kompozisyonunun motivasyon üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Hemşirelerin cinsiyetleri, iş motivasyonunu algılama biçimlerini etkileyebilir.

Çalışmamıza katılan hemşirelerin iş motivasyonu algısı ile medeni durumu arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Atasoy (2021) yaptığı çalışmada medeni durum değişkeninin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Sonuç olarak boşanmış veya dul çalışanların diğerlerine göre daha fazla çalışma isteği vardır (Atasoy, 2021). Yılmaz (2019) tarafından yapılan "Personel güçlendirmenin örgütsel güven ve çalışan motivasyonuna etkisi" başlıklı çalışmasında evli bireylerin bu isteğinin bekar bireylere göre daha az yoğun olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni evli bireylerin kendilerine ve ailelerine karşı bekar bireylere göre daha fazla sorumluluk taşımalarıdır (Yılmaz, 2019). Güner (2016) tarafından yapılan çalışmada motivasyon ile medeni durum arasındaki ilişki anlamlı çıkmamıştır (Güner, 2016). Oflaz (2018) yaptığı çalışmada evlilik durumu değişkeninin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir (Oflaz, 2018). Hemşirelerin medeni durumları iş motivasyonunu algılama biçimlerini etkileyebilir.

Araştırmada hemşirelerin yaş grupları arasında iş motivasyonu algısı açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Güner'in (2016) araştırmasında yaş değişkeninin motivasyon üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. 21-26 yaş arası çalışanların motivasyon düzeyinin 45 ve üzeri çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin yaşı, iş motivasyonunu algılama biçimlerini etkileyebilir. Çalışmada Hastane grubundaki hemşirelerin iş motivasyonu algısı ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur (Tablo 6). Ön Lisans ve Lisans düzeyinde eğitim alan hemşirelerin iş motivasyon düzeylerinin Lisansüstü eğitim alan hemşirelerin iş motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu görülmüştür. 1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki hemşirelerin iş motivasyonu algısı ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Güner (2016) yaptığı çalışmada motivasyon ve eğitim durumunun anlamlı bir farklılık

göstermediğini tespit etmiştir (Güner, 2016). Atasoy (2021) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada eğitim değişkeninin motivasyon üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını saptamıştır (Atasoy, 2021). Karakaya ve Ay (2007) yaptıkları araştırmada eğitim faktörünün iş tutkusu üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Karakaya ve Ay, 2007). Ön Lisans ve Lisans düzeyinde eğitim alan hemşirelerin iş motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışmamıza katılan hemşirelerin, Hastane grubundaki hemşirelerin iş motivasyonu algısı ile toplam hizmet yılı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur (Tablo 7). 1 yıl ve altı, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası deneyime sahip olan hemşirelerin iş motivasyon düzeyleri, 2-5 yıl arası deneyimi olan hemşirelerin iş motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu görülmüştür. 1. Basamak Sağlık Kuruluşları grubundaki hemşirelerin iş motivasyonu algısı ile toplam hizmet yılı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo 7). Atasoy (2021) tarafından yapılan çalışmada ise sağlık çalışanlarının çalışma süresi ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Güner'in (2016) araştırmasında çalışılan süre değişkeninin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. 5-10 yıldır çalışanlarda motivasyon düzeyi üst düzeylere göre daha yüksektir (Güner, 2016). Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi gibi demografik faktörlerin iş motivasyonu, iş tatmini ve liderlik tarzı üzerinde etkisi olmadığı söylenebilir.

Bu durum, hemşirelerin demografik özelliklerinden bağımsız olarak iş motivasyonu ve iş tatmini düzeylerinin benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, hizmet yılları ve çalışma ortamından memnuniyetin bu değişkenler üzerinde belirgin bir etkisi olduğu bulunmuştur. Özellikle, çalışma ortamından memnun olan katılımcıların iş tatmini ve iş motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç, çalışma ortamının kalitesinin çalışan memnuniyeti ve motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Liderlik tarzı ile iş tatmini ve iş motivasyonu arasında güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Otantik liderlik özelliklerine sahip liderlerin bulunduğu bir ortamda çalışanların iş tatmini ve motivasyonunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Otantik liderlik, liderlerin kendi inançlarına ve değerlerine sadık kalarak samimi ve şeffaf bir şekilde davranmalarını gerektirir. Bu liderlik tarzı, çalışanların güvenini kazanmakta ve onların işlerine daha fazla bağlılık ve motivasyon göstermelerine yol açmaktadır. Bu bulgu, sağlık kuruluşlarında liderlerin otantik liderlik özelliklerini geliştirmelerinin önemini vurgulamaktadır (Tablo 8). Literatürde iş tatmini ile hemşirelerin iş motivasyonları

arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Liderlik tarzı ile iş tatmini ve iş motivasyonu arasında güçlü bir ilişki olduğu düşünülebilir.

Çalışma ortamından memnuniyet, iş tatmini ve motivasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çalışma ortamının kalitesi, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, haftalık çalışma saatleri, çalışma şekli ve işi bırakma düşüncesi gibi faktörlerin de iş tatmini ve motivasyon üzerinde belirli etkileri olduğu tespit edilmiştir. Literatüre bakıldığında çalışma şekli ve işi bırakma düşüncesi gibi faktörlerin de iş tatmini ve motivasyon üzerinde belirli etkileri inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Çalışma ortamından memnuniyetin iş tatmini ve motivasyonunu etkilediği söylenebilir.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada ilk olarak, 1. Basamak İl Sağlık Kuruluşları'ndaki hemşirelerin iş motivasyonu, iş tatmini ve liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Demografik özelliklerin incelenen değişkenler üzerindeki etkileri değerlendirilmiş ve ayrıca çalışma ortamından memnuniyetin ve işyeri tutumlarının incelenen ölçekler üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Bulgular, demografik faktörlerin (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi) incelenen değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Ancak, katılımcıların hizmet yılları ve çalışma ortamından memnuniyetinin incelenen ölçekler üzerinde belirgin bir etkisi olduğu bulunmuştur. Özellikle, çalışma ortamından memnun olan katılımcıların iş tatmini ve iş motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Ayrıca, liderlik tarzı ile iş tatmini ve iş motivasyonu arasında güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Otantik liderlik özelliklerine sahip liderlerin bulunduğu bir ortamda çalışanların iş tatmini ve motivasyonunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgular, sağlık kuruluşlarında liderlik tarzının ve çalışma ortamının önemini altını çizmektedir. Liderlerin otantik liderlik özelliklerini geliştirmesi ve çalışanların memnuniyetini artırmak için olumlu bir iş ortamı sağlaması önemlidir. Bu, sağlık kuruluşlarının performansını artırabilir, çalışanların verimliliğini ve iş tatminini yükseltebilir.

Özetle, bu çalışma sağlık sektöründe liderlik ve çalışma ortamının önemini vurgulamaktadır. Sağlık kuruluşlarının, liderlik gelişimine ve çalışan memnuniyetine odaklanarak iş sonuçlarını iyileştirmesi gerekmektedir. Bu, hemşirelerin motivasyonunu artırabilir ve sağlık hizmetlerinin kalitesini yükseltebilir.

İkinci grup olan Hastane katılımcılarıyla yapılan analizler, liderlik, iş tatmini ve iş motivasyonu arasındaki ilişkileri derinlemesine incelemiştir. Demografik faktörlerin, özellikle yaş ve cinsiyet gibi değişkenlerin incelenen ölçekler üzerindeki etkileri gözlemlenmiştir. Bulgular, bu faktörlerin liderlik, iş tatmini ve iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Ayrıca, demografik özelliklerin yanı sıra, eğitim düzeyi ve gelir durumu gibi faktörlerin incelenen değişkenler üzerindeki etkileri de değerlendirilmiştir. Eğitim düzeyi, özellikle Otantik Liderlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği üzerinde

anlamalı farklılıklar göstermiştir. Ancak, gelir durumunun incelenen ölçekler üzerinde belirgin bir etkisi tespit edilmemiştir.

Hizmet yılları incelendiğinde ise, liderlik üzerinde anlamalı farklar belirlenmiştir. Farklı hizmet yılları arasında liderlik etkililiğinde istatistiksel olarak anlamalı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Ancak, hizmet yıllarının Minnesota İş Doyumu Ölçeği ve Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkisi bulunmamıştır. Bununla birlikte, toplam hizmet yıllarının Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği üzerindeki etkililiğinde farklılıklar gözlemlenmiştir.

Çalışma ortamından memnuniyet durumu, haftalık çalışma saatleri, çalışma şekli ve işi bırakma düşüncesi gibi faktörlerin de liderlik, iş tatmini ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Özellikle, çalışma ortamından memnuniyet durumunun artması iş tatmini ve motivasyonunda olumlu bir etki yapmaktadır.

Sonuç olarak, Hastane grubundaki katılımcılar arasında liderlik, iş tatmini ve iş motivasyonu arasında karmaşık ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkilerin anlaşılması ve yönetilmesi, sağlık kuruluşlarının çalışanlarının memnuniyetini artırması ve performanslarını iyileştirmesi için önemlidir.

Öneriler;

➤ Liderlik geliştirme programları düzenlenmelidir: Hastane yönetimleri, liderlik becerilerini geliştirmek için eğitim ve destek programları sunmalıdır. Bu programlar, liderlerin etkili iletişim kurmalarını, takım çalışmasını teşvik etmelerini ve çalışanların motivasyonunu artırmalarını sağlayabilir.

➤ Çalışma ortamının iyileştirilmelidir: Hastaneler, çalışma ortamının kalitesini artırarak çalışan memnuniyetini artırmalıdır. Pozitif bir iş ortamı, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırabilir, böylece sağlık hizmetlerinin kalitesini iyileştirebilir.

➤ Çalışanlara kariyer gelişimi fırsatları sunulmalıdır: Sağlık kuruluşları, çalışanlarına kariyer gelişimi ve yükselme fırsatları sunarak onların motivasyonunu ve iş tatminini artırabilir. Hemşirelere eğitim ve kariyerlerini ilerletmeleri için destek sağlanmalı ve yeteneklerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulmalıdır. Bu, çalışanların kuruma olan bağlılığını artırabilir ve uzun vadeli başarıya katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, G. (2016). *Hemşirelerin Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin ve Profesyonellik Davranışlarının Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akbolat, M., Durmuş, A., ve Ünal, Ö. (2017). Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliğin aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 71-88.
- Akdemir, A. (2000). *İşletme bilimine giriş kavramlar, işlevler ve tartışmalar*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Akıncı, H. (2016). *İlköğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Otantik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Aksoy, M. (2019). *Okul Müdürlerinin Liderlik Yaklaşımları Uygulama Dereceleri ve Öğretmenlerin Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M., ve Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş tatmini-örgütsel bağlılık modeli. *Vizyoner Dergisi*, 6(13), 51-62.
- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik liderlik: bir alanyazın taraması. Uluslararası liderlik çalışmaları dergisi: *Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Altuntaş, S. (2008). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Kişisel- Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aslan, M., ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Aşıkoğlu, M. (2000). *İnsan Kaynakları Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitapevi.
- Atasoy, E. Ö. (2021). *Yetenek Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Sağlık Çalışanları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

- Avolio, B.J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Bahçeci, Ö. (2018). *Etik ve Otantik Liderliğin İş Tutumları Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ., ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14), 202-222.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut - gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Baljoon, R. A., Banjar, H. E., ve Banakhar, M. A. (2018). Nurses work motivation and the factors affecting It: A scoping review. *International Journal of Nursing ve Clinical Practices*, 5(1), 277.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Baycan, A. (1985). *An analysis of several job satisfaction between different occupational groups*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi Üniversitesi.
- Baykal, E. (2017). Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 53.
- Benli, S. S. (2016). *Hemşirelerin Yaşam Doyumu ve Ölüme Karşı Tutumları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi, Erzincan
- Boduç, N. (2016). *Hemşirelerde Zaman Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers.
- Büyükbeşe, T., Çavuşoğlu, S., ve Okun, O. (2019). Otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi. Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracılık rolü bingöl üniversitesi örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 196-225.

- Büyükyavuz, S. (2015). *Liderlik stillerinin çalışan motivasyonuna etkisi: Konya sağlık kuruluşları çalışanları örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Chaudhry, A. Q., ve Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business And Social Science*, 3, 258-264.
- Cho, Y. J. ve Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation And Employee Attitudes: Role Of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness And Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 4(32), 382-406.
- Choi, H. G., ve Ahn, S. H. (2016). Influence of nurse managers' authentic leadership on nurses' organizational commitment and job satisfaction: focused on the mediating effects of empowerment. *J Korean Acad Nurs*, 46(1), 100-8.
- Choi, H. G., ve Ahn, S. H. (2016). Influence of nurse managers' authentic leadership on nurses' organizational commitment and job satisfaction: Focused on the mediating effects of empowerment. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 46(1), 100-108.
- Choi, S. (2007). Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models For Democratic Governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 83-98.
- Çelik, .Y., ve Sünbül, A. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, D. D. V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(16), 423-442.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik* (8. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Çiftçi Öztürk, D. (2018). *Otantik Liderlik Tarzı ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Değişken Rolü*. Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çoroğlu, Ç. (2003). *Etkili Satış ve Liderlik Stratejileri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dalipi, A. (2016). *Hemşire Profili: Priştina Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Darvish, H., ve Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management and Marketing*, 6(3), 421-436.
- Deci, E. L., Sheinman, L. ve Nezlek, J. (1981). Characteristics Of The Rewarder And Intrinsic Motivation Of The Rewarded. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 1-10.
- Değirmenci, S. (2016). *Hemşireler İçin Duygusal Emek Davranışı Ölçeğinin Geliştirilmesi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Demir, S. (2016). *Gaziosmanpaşa Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Çalışan Güvenliği Konusundaki Farkındalıkları İle Sağlıklı Yaşam Biçimi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Demirel, S. (2013). *Ülkemizde Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Liderlik Tarzları (Askeri Hastaneler Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Deniz, M. (2005). *İşletme Yönetiminde Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dev, P. C. (1997). Intrinsic motivation and academic achievement: What does their relationship imply for the classroom teacher?. *Remedial and Special Education*, 18(1), 12-19.
- Dost, A. (2014). *Hemşirelik Mesleğine Yönelik İmaj Ölçeği Geliştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment And Charisma In The Revolutionary*. New York: Free Press.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 105-119.
- Dyczkowska, J., ve Dyczkowski, T. (2018). Democratic Or Autocratic Leadership Style? Participative Management And Its Links To Rewarding Strategies And Job Satisfaction İn Smes. *Athens Journal Of Business And Economics*, 4, 193-218.
- Engin, E ve Çam, M. O. (2016). Hemşire iş motivasyonu ölçeği: geçerlik güvenirlik. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 32(3), 1-13.

- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, (1-1), 1-32.
- Erdem, O., ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., Erdil, O. ve Zehir, C. (2000). Türkiye’de büyük ölçekli işletmelerde uygulanan ücret ve maaş yönetim sistemi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 100-123.
- Erigüç, G. (2007). Sağlık personelinin kişisel özelliklerine göre iş doyumu üzerine bir inceleme. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(3), 7-39.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılırları* (1. Baskı). Ankara: Efil Yayınevi.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Fero L. J., O'Donnell J. M., Zullo T. G., Dabbs A. D., Kitutu J., Samosky J.T., ve Hoffman L. A. (2010). Critical Thinking Skills In Nursing Students: Comparison Of Simulation- Based Performance With Metrics. *Journal of Advanced Nursing*, 66(10), 2182–2193.
- Fidanoğlu, A. (2016). *Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzının Liderlere ve Takıma Olan Güvene Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Garih, Ü. (2000). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayınevi.
- Gastil, J. (1994). A Definition And Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), 954-971.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., ve Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors, s. Predictor of new graduate nurses’ work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003.
- Güdek, R. C. (2016). *Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Gültekin, H. (2003). *Demokrasi İdeası ve Amerikan Demokrasisi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Güner, M. B. (2016). *Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi, İstanbul.

- Hagemenn, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. (A. Göktuğ, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Hırlak, B. (2015). *Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Hırlak, B., ve Taşlıyan, M. (2018). Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(8), 1086-1087.
- İbicioğlu, .P., Özmen, Ö. İ., ve Taş, Y. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İğdelipınar, N. (2013). *Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- İpek, H. (2003). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Ve Denetim Odakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Karakaya, A., ve Ay, A. F. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Karakışla, Y. (2012). Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgüt Kültürü Algıları. Yüksek Lisans Tezi, *Haliç Üniversitesi*, İstanbul.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(16), 443-465.
- Kenan, K. (1996). *Yöneticinin kılavuzu: motivasyon*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınevi.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Keser, S., ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Educational Administration: Theory and Practice*, 20(1), 1-22.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., et al. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5, 87-92.
- Kılıç Özkaynar, G. (2017). Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31.

- Kılıç, E. (2015). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi, Erzincan.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım ve Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kohnen, D., De Witte, H., Schaufeli, W. B., Dello, S., Bruyneel, L., ve Sermeus, W. (2023). What makes nurses flourish at work How the perceived clinical work environment relates to nurse motivation and well-being: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 148, 2023.
- Konal, E. (2017). Hemşirelikte yöneticilik ve liderlik. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 140-147.
- Korkmaz, O. (2017). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58(2).
- Koşar, M. (2010). *Örgütsel Değişim Geçiren Bir Kurumda Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kublay, G., ve Duygulu, S. (2008). Yönetici Hemşirelerin ve Birlikte Çalıştıkları Hemşirelerin Liderliğe İlişkin Değerlendirmeleri ve Yönetici Hemşirelerin Sahip Oldukları Liderlik Özellikleri. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1-15.
- Kuczmarski Smith, S., ve Kuczmarski, T. D. (1995). *Values-Based Leadership*. NJ: Prentice Hall.
- Kundak, Z., Taş, H. Ü., Keleş, A., Eğicioğlu, H. (2015). Bir üniversite hastanesinde hemşirelik mesleğinde iş tatmini ve motivasyon. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 16(1), 1-10.
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 129-141.
- Küçük, N. (2016). *Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Profesyonel Benlik Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.

- Laschinger, H. K. S., ve Fida, R. (2015). Linking nurses' perceptions of patient care quality to job satisfaction: the role of authentic leadership and empowering professional practice environments. *Journal of Nursing Administration*, 45(5), 276-283.
- Leithwood, K., ve Steinbach, R. (1993). Total Quality Leadership: Expert Thinking Plus Transformational Practice. *Journal Of Personal Evaluation In Education*, 7(4), 311- 337.
- Lu, H., While, A. E., Barribal, K. L. (2007). A model of job satisfaction of nurses: a reflection of nurses working lives in mainland China. *J Adv Nurs*, 58(5), 468- 479.
- Mbera, P. G. A. (2015). Relationship between leadership styles used by head teachers of public secondary schools and students' academic performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(7), 226-239.
- Mulligan, G. M. (2019). Authentic Nurse Leadership Conceptual Framework: Nurses' Perception of Authentic Nurse Leader Attributes. *Nursing Administration Quarterly*, 43(2), 164-174.
- Ng, K., Franken, E., Nguyen, D., ve Teo, S. (2023). Job Satisfaction And Public Service Motivation In Australian Nurses: The Effects Of Abusive Supervision And Workplace Bullying. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(11), 2235-2264.
- Oflaz, M. (2018). *İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Oktuğ, Z. ve Özden, M. S. (2013). Bireycilik/toplulukçuluk ile bireysel yenilikçilik eğilimi arasındaki ilişkide içsel motivasyonun biçimlendirici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 1- 22.
- Önen, S. M., ve Kanayran, H. G. (2016). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özdemir, Ö. H. (2017). *Yöneticilerin Otantik Liderlik Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri*. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Öztekin Bayır, Ö. (2018). *Otantik Liderliğin Psikolojik Sermaye, İşe Kapılma ve Okul Başarısıyla İlişkisi*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Pinder, C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press.

- Pür, F. (2019). *Psikolojik sermayenin iş tatminine etkisinde otantik liderliğin düzenleyici etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Raso, R., Fitzpatrick, J. J., Masick, K. (2020). Clinical Nurses' Perceptions Of Authentic Nurse Leadership And Healthy Work Environment. *J Nurs Adm*, 50(9), 489- 494.
- Ray, S., ve Ray, I. A. (2012). Understanding Democratic Leadership: Some Key Issues And Perception With Reference To India's Freedom Movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3(1), 1-26.
- Read, E. A., ve Laschinger, H. K. (2015). The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, 71(7), 1611-1623.
- Rowold, J., ve Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers, Chronic Stress. *Leadership Review*, 9, 35-48.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Saccomana, S. J., ve Pinto-Zipp, G. (2011). Registered Nurse Leadership Style and Confidence In Delegation. *Journal of Nursing Management*, 19(4), 522–533.
- Sankaran, S. R. ve Bui, T. (2001). Impact of Learning Strategies And Motivation On Performance: A Study In Web-Based Instruction. *Journal of Instructional Psychology*, 28(3), 191-198.
- Sara, L. J. (2020). Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine. *Authentic Leadership In Nuclear Medicine*, 47(3), 181-188.
- Savur, N. (2013). *Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Shirey, M. R. (2006). Authentic Leaders Creating Healthy Work Environments for Nursing Practice. *American Journal Of Critical Care*, 15(3), 256-267.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Soylu, Ü. (2018). *Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi: Gaziantep'te Bir Alan Çalışması*. Gaziantep. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Sökmen, S., ve Baykal, U. (2007). İstanbul'daki Kamu Hastanelerinde Görevli Servis Sorumlu Hemşirelerinin Yönetim Eğitimi Gereksinimlerinin Analizi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10, 1-11.

- Sözen Şahne, B., ve Şar, S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 3(16), 419-439.
- Şahin, M. (2019). Otantik Liderlik. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 9(1), 39-60.
- Şahinbaş, F. (2018). *Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Şeker, S. E. (2015). Yönetim Bilişim Ansiklopedisi. <https://ybsansiklopedi.com/> Erişim Tarihi: 25.03.2024.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenirlik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.
- Tanrıverdi, H., ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 275-294.
- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O. ve Akbolat, A. (2011). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, D. (2018). *Kutadgu Bilig’de "Bey" Figürünün Otantik Liderlik Yaklaşımı Açısından Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Tikici, M., Deniz, M., ve Kınır, S. (1998). *Örgütsel Davranış*. Malatya: İnönü Üniversitesi Yayınları.
- Tokça, G. (2016). *Akredite Olmuş İki Özel Hastanenin Magnet Standartlarına Uygunluğunun ve Hemşirelerin Çalışma Ortamlarının Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Toode, K., Routasalo, P., ve Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International journal of nursing studies*, 48(2), 246-257.
- Tunçbilek, B. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (TDK), <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 24.03.2024).

- Türkoğlu, B. (2015). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının, Çalışanın İçsel Motivasyonuna Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Uslu, E. (2017). *Otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Uzun, E. (2013). *Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açıları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri*. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Üçüncü, K. (2016). *İş tatmini ve motivasyon*. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, El Kitabı.
- Ülker, H. B. (2017). *Sağlık kuruluşlarında yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi (Sivas ili Numune Hastanesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Ünal, M. (2015). *Ortaokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Sesi ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkamil İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Ünal, M. (2017). *Örgütlerde Cinsiyet Bağlamında Otantik Lider Örgütlerde Cinsiyet Bağlamında Otantik Lider Otantik Lider Davranışları Algılamalarına Dair Bir Uygulama Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Vatan, F. (2009). *Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Velioğlu, P. (1985). *Hemşirelikte Bilimselleşmeye Doğru*. İstanbul: Bozak Matbaası.
- Vliert, E. V. (2006). Autocratic Leadership Around The Globe: Do Climate And Wealth Drive Leadership Culture?. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 37(1), 42-59.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (V. Üner, Çev.). Rota Yayınları.
- Wong, C. A., ve Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Yavuz, E., ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimli Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Economic Ansd Administrative Studies*, 1(2), 17-34.
- Yılmaz, A., ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 277-394.
- Yılmaz, N. (2019). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.
- Yıldız, S., Savcı, G., ve Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, H. (1999). İşletmelerde takım çalışması yoluyla liderlik. *Standard Dergisi*, 38(448), 28-33.
- Yılmaz, R. (2018). *Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yiğit, S., ve Yazarkan, H. (2014). Liderlik tarzı ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 71-84.
- Yörük, D., ve DüNDAR, S. (2011). Türkiye’deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yücel, İ., ve Kılıç, E. (2017). Otantik liderliğin örgütsel güven üzerine etkileri: erzincan üniversitesi’nde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 81-93.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

Ek 1. Anket

Değerli Meslektaşım,

Bu anket formu “Sağlık Kuruluşlarındaki Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi” amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz içten ve doğru yanıtlarınız çalışma sonucunun güvenilirliği açısından son derece önemlidir. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak, yalnızca araştırma için kullanılacak, kişisel bilgileriniz kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmaya katkıda bulunduğunuz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Zeliha BAŞ

Araştırmadan Sorumlu Öğretim Üyesi: Doç. Dr. Nilgün ULUTAŞDEMİR

I. TANITICI BİLGİLER

Yaşınız:

Cinsiyetiniz:

☐ Kadın

☐ Erkek

Medeni Durumunuz:

☐ Evli

☐ Bekar

Çocuğunuz Var mı?

☐ Evet. Sayısı:

☐ Hayır

Aile Tipiniz:

☐ Çekirdek Aile

☐ Geniş Aile

Eğitim Durumunuz:

☐ Lise

☐ Ön Lisans

☐ Lisans

☐ Lisansüstü

Aylık Gelir Düzeyiniz:

☐ Gelir <Gider

☐ Gelir =Gider

☐ Gelir >Gider

II. ÇALIŞMA ORTAMI VE ÇALIŞMA ŞEKLİNE İLİŞKİN BİLGİLER

Çalıştığınız Birim:

☐ Dâhiliye-Nöroloji-Fizik Tedavi Servisi

☐ Kadın Doğum-Cildiye Servisi

☐ Genel Cerrahi-Plastik Cerrahi Servisi

☐ Ortopedi-KBB-Göz-Kalp Damar Cerrahi Servisi

☐ Çocuk Servisi-Çocuk Cerrahi Servisi

☐ Palyatif Bakım Servisi

☐ Üroloji-Beyin Cerrahi-Göğüs Cerrahi Servisi

☐ Ameliyathane

☐ Acil Servis

☐ Göğüs-Kardiyoloji-Enfeksiyon Hastalıkları Servisi

☐ Yeni doğan Yoğun Bakım Servisi

☐ Koroner ve Genel Yoğun Bakım Ünitesi

- ☐ ASM
☐ TSM
☐ İl Sağlık Müdürlüğü
☐ Diğer

Şuan bulunduğunuz Kurumdaki Hizmet Yılıınız:

Toplam Hizmet Yılıınız:

Çalışma Ortamınızdan Memnun musunuz?

- ☐ Evet
☐ Hayır

Haftada Kaç Saat Çalışıyorsunuz? :.....

Dinlenmeden Aralıksız Kaç Saat Çalışıyorsunuz? :.....

Çalışma Şekliniz?

- ☐ Tam Gün
☐ Vardiyalı

Vardiyalı Çalışıyorsanız Ayda Kaç Nöbet Tutuyorsunuz? :.....

İşinizi Bırakmayı Düşündünüz mü / Düşünüyor musunuz?

- ☐ Evet
☐ Hayır

İşyerinizde etik davrandığınızı düşünüyor musunuz?

- ☐ Evet
☐ Hayır

İşyerinizde ortak değerlere önem verdiğinizi düşünüyor musunuz?

- ☐ Evet
☐ Hayır

Çalışma ortamınızdan iş doyumunu aldığınızı düşünüyor musunuz?

- ☐ Evet
☐ Hayır

Çalışma ortamınızda ekip ruhu ve takım çalışmasını pratikte yapabiliyor musunuz?

- ☐ Evet
☐ Hayır

Ek 2. Otantik Liderlik Ölçeği

Sıra No	Otantik Liderlik Ölçeği Benim Liderim	Hiç Bir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

Ek 3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Aşağıdaki sorular iş doyumunuzla ilgili olup, iş doyumunu düzeyinizi ölçmeye yöneliktir. Lütfen her bir ifade ile ilgili memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Sıra No.	Maddeler	(1)Hiç memnun değilim	(2)MemnunDeğilim	(3)Kararsızım	(4)Memnunuz	(5)Çok Memnunuz
1	İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	İşimin bana tek başıma çalışma olanağını vermesi bakımından	1	2	3	4	5
3	İşimin bana ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından	1	2	3	4	5
4	İşimin bana toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	İşimin beni vicdana aykırı olan şeyleri yapma durumunda bırakmaması bakımından	1	2	3	4	5
6	İşimin bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
7	İşimin bana başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı vermesi bakımından	1	2	3	4	5
8	İşimin bana kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı vermesi bakımından	1	2	3	4	5
9	İşimin bana kişisel yeteneklerimi kullanma şansını vermesi bakımından	1	2	3	4	5
10	İşimin bana iyi bir çalışma karşılığında takdir edilme olanağı sağlamasına göre	1	2	3	4	5
11	İşimin yapılan çalışma karşılığında bana başarı hissi duygusu vermesi bakımından	1	2	3	4	5
12	İşimin terfi olanağını sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
13	Üstlerimin yönetim tarzı bakımından	1	2	3	4	5
14	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
15	Alınan kararların uygulamaya konması bakımından	1	2	3	4	5
16	İşimin karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
17	İşimin aldığım kararları uygulama serbestliği vermesi bakımından	1	2	3	4	5
18	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
19	Çalışma yerinin fiziki şartları bakımından	1	2	3	4	5
20	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	1	2	3	4	5

Ek 4. Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği

HEMŞİRE İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ	Hiç katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum
1- Bu klinikte çalışmaktan çok hoşlanıyorum.			
2- Bu klinikte çalışırken ara sıra işimle ilgili değişik ve ilginç şeyler yapabiliyorum.			
3- Bu ortamda hemşire olarak çalışmayı tercih ediyorum.			
4- Bu ortamda çalışmak toplumda bana saygınlık kazandırıyor.			
5- Çalışırken işimle ilgili bağımsız kararlar alabiliyor ve inisiyatif kullanabiliyorum.			
6- İşimi yaparken çok becerikli ve yetkin olduğum düşünüyorum.			
7- İşimi yaparken aldığım kararların tüm sorumluluğunu üstlenerek yapabileceğimi düşünüyorum.			
8- Bu işi yapmamın hastalar için yararlı olduğum düşünüyorum.			
9- İşimi yaparken gösterdiğim performansımдан memnunum.			
10- İşimi yaparken tüm kişisel yeteneklerimi rahatlıkla kullanabildiğime inanıyorum.			
11- İşimi iyi yapabilmek için çok çaba sarf ettiğimi düşünüyorum.			
12- İşimi iyi yapabilmek için gereken enerjiye fazlasıyla sahibim.			
13- İşimi iyi yapabilmek için istek duyuyorum ve çabamı gösteriyorum.			
14- Burada çalışmaya devam etmek isterim. Çünkü işim kişisel gelişimime katkıda bulunduğunu hissediyorum.			
15- İşimi yapmanın önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü işim insan hayatını olumlu yönde etkilememi sağlıyor.			
16- Bu işte çalışmanın, benim için insanları daha kolay kabule etmemi sağladığını düşünüyorum.			
17- Hayatta bir yere sahip olabilmem için işim önemlidir.			
18- İşimi yaparken genellikle benden beklenenden fazlasını yaparım.			
19- Çalışırken geri bildirim almaktan hoşlanırım.			
20- Yaptığım iyi bir iş karşılığında genellikle takdir edilirim.			
21- İşimi iyi yaptığım zaman kendimi başarılı hissedirim.			
22- İşimi iyi yapmanın bana terfi olanağı sağlayacağını düşünüyorum.			
23- Çalıştığım klinikte yöneticimin ekipteki kişileri yönetme tarzını beğenirim.			
24- Çalıştığım klinikte yöneticimin karar verme yeteneğini beğenirim.			
25- Üstlerim tarafından bana verilen emirleri eksiksiz uygulayırım.			

ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU



Sayı : E-95674917-108.99-239800

Konu : Etik Kurul Onay

Sayın Doç. Dr. Nilgün ULUTAŞDEMİR

"SAĞLIK KURULUŞLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN OTANTİK LİDERLİK TARZLARININ HEMŞİRELERİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (GÜMÜŞHANE İLİ ÖRNEĞİ)" konulu etik kurul başvurunuz; Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 21/02/2024 tarih ve 2024/2 sayılı toplantısında görüşülmüş olup; projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Günay ÇAKIR
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 0TGG-EP88-0H2P

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/gumushane-universitesi-ebys>

Adres:
Telefon No : Fax No :
e-Posta : <http://www.gumushane.edu.tr/>
Kep Adresi : gumushaneuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi İçin : Özge GÖKAY
Memur
Dahili No:



ÖZGEÇMİŞ

Zeliha Baş, Trabzon Atatürk Sağlık Meslek Lisesi Hemşirelik Bölümü'nden 2012'de, Rize Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sağlık Meslek Yüksekokulu Hemşirelik Bölümü'nden 2017'de mezun olmuştur. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Pedagojik Formasyon Eğitimi 2017 yılında almıştır. 2013 yılından itibaren Hemşirelik mesleğini yapmaya devam etmektedir.

