

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bahar ÖVEÇ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İşletme Programı

KASIM 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bahar ÖVEÇ

1203811055


İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet KESİK

THK Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203811055 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Bahar ÖVEÇ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

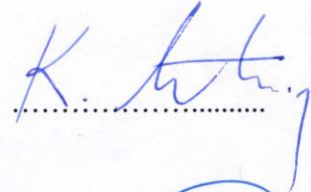
Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Ahmet KESİK**
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi



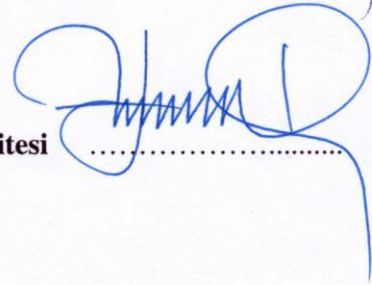
Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Ahmet KESİK**
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Emin SERİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 20 Kasım 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12 Kasım 2014

Bahar ÖVEÇ



ÖNSÖZ

Bu çalışma, sağlık kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Çalışmamı yaparken bana destek olan, araştırmama derin bilgisi ve tecrübesiyle ışık tutan, çok değerli akademisyen, bürokrat, sevgili danışmanım Sayın Prof. Dr. Ahmet KESİK'e, varlıkları benim için en büyük ilham ve mutluluk kaynağı olan, her zaman ve her konuda bana büyük fedakârlıklarda bulunarak beni sabırla destekleyen ailem ve canım annem Fatma BÜYÜKTERZİ'ye, canım arkadaşım Aynur ÇETİN'e, sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca hayattaki en büyük hediyem, kıymetlim, Nehir'ime varlığıyla beni çok mutlu ettiği için sevgilerimi sunuyorum.

Kasım 2014

Bahar ÖVEÇ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. LİDERLİK KAVRAMI	4
1.1 Lider ve Liderliğin Tanımı.....	5
1.2 Yöneticilik Kavramı.....	6
1.3 Liderlik Özellikleri.....	7
1.4 Liderlik Teorileri.....	9
1.4.1 Özellikler Teorisi.....	9
1.4.2 Davranışsal Liderlik Teorileri	9
1.4.3 Durumsal Liderlik Teorileri	13
1.5 Liderlik Yaklaşımları	19
1.5.1 Geleneksel Liderlik Davranış Yaklaşımları	19
1.5.2 Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	21
İKİNCİ BÖLÜM	25
2. KAVRAMSAL OLARAK İŞ TATMİNİ	25
2.1 İş Tatmini Tanımı.....	25
2.2 İş Tatmininin Önemi	26
2.3 İş Tatmini Açısından Tutum	27
2.4 İş Tatmininin Ölçümü	28
2.4.1 Porter'ın Gereksinim Anketi ve Tutum Anketi.....	28
2.4.2 Yüz Çizelgesi Ölçeği.....	28
2.4.3 Minnesota Tatmin Ölçeği.....	29
2.4.4 İş Tanımlama Endeksi.....	30
2.4.5 İş Genel Ölçeği.....	31
2.5 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	32
2.6 İş Tatmininin Sonuçları.....	33
2.7 İş Tatminini Arttırmanın Yolları	33
2.8 Liderlik ve İş Tatmini.....	35
2.9 Sağlık Kurumlarında İş Tatmini	37
2.9.1 Sağlık Çalışanlarında İş Tatmininin İncelenmesinin Faydaları	39
2.9.2 Sağlık Çalışanlarında İş Tatminini Arttırmanın Temel Yöntemleri.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	42
3. SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA	42
3.1 Araştırmanın Amacı	42
3.2 Araştırmanın Hipotezleri.....	42
3.3 Araştırmanın Önemi.....	43
3.4 Araştırmanın Yöntemi.....	43
3.5 Evren ve Örneklem	43
3.6 Sınırlılıklar	43
3.7 Veri Toplama Araçları	43
3.8 Verilerin Analizi.....	44
3.9 Bulgular ve Yorumlar	45
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	69
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	69
KAYNAKÇA	75
EKLER	80
ÖZGEÇMİŞ	87

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Lider ile yönetici arasındaki farklar	7
Tablo 1.2	: Liderlerin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken beceriler.....	8
Tablo 2.1	: Minnesota tatmin ölçeği	30
Tablo 2.2	: İş tanımlama indeksi.....	30
Tablo 2.3	: İş genel ölçeği.....	31
Tablo 3.1	: Hastane çalışanlarının demografik özelliklere göre dağılımı.....	45
Tablo 3.2	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylerinin ortalamaları.	47
Tablo 3.3	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylerinin ortalamaları.	48
Tablo 3.4	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları.	49
Tablo 3.5	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylerinin çalışma türüne göre ortalamaları.	50
Tablo 3.6	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylerinin eğitim türüne göre ortalamaları.	52
Tablo 3.7	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylerinin göreve göre ortalamaları.	55
Tablo 3.8	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları.	59
Tablo 3.9	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylerinin çalışma türüne göre ortalamaları.	60
Tablo 3.10	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylerinin eğitim türüne göre ortalamaları.	61
Tablo 3.11	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylerinin görev göre ortalamaları.	62
Tablo 3.12	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı ve iş doyum düzeylerinin korelasyon analizi ile incelenmesi.	64
Tablo 3.13	: Liderlik davranışlarının içsel iş doyumuna üzerine etkisi.	66
Tablo 3.14	: Liderlik davranışlarının dışsal iş doyumuna üzerine etkisi.....	67
Tablo 3.15	: Liderlik davranışlarının genel iş doyumuna üzerine etkisi.	68

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Fiedler'in durumsallık modeli.	15
Şekil 1.2	: Yol amaç teorisinin şematik açıklaması	17
Şekil 3.1	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylelerinin ortalamaları.	47
Şekil 3.2	: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylelerinin ortalamaları.	48

KISALTMALAR

ANEAH	:	Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi
JDI	:	İş Tanımlama Endeksi
LPI	:	Liderlik Davranışları Anketi (Leadership Practices Inventory)
s.	:	Sayfa
SPSS	:	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for Social Sciences)
vb.	:	ve benzeri
vd.	:	ve diğerleri

ÖZET

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

ÖVEÇ, Bahar

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı,
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet KESİK

Kasım - 2014, 99 sayfa

Örgütlerin, vizyon ve misyonlarını etkin bir biçimde sergileyebilmeleri için çalışanların iş tatmini ile kalifiye yöneticilerin liderlik vasıfları bir araya getirilerek artırılmalıdır. Bu durumu değerlendirmek için sağlık sektöründe en iyi hizmetin sunulmasında yöneticilerin etkileri, araştırma konusu olarak belirlenmiştir. Çalışma, sağlık kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların, iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Bu çalışma, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 360 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmada anket metodu kullanılmış ve verileri değerlendirirken istatistiksel metotlardan (sayı, yüzde, standart sapma, ortalama) yararlanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki ve etki sırasıyla Pearson korelasyon ve regresyon analizi ile test edilmiştir.

Çalışma sonucunda eğitim durumu, mesleki tecrübe ve organizasyondaki pozisyon ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanların katılımını ve fikirlerini önemseyen, çalışanları özelliklerine göre yönlendirebilen, yenilikçi, demokratik ve otorite sahibi bir liderin örgüt kazanımlarını artırmada pozitif etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Yönetici, İş Tatmini, Sağlık Kurumları

ABSTRACT

LEADERSHIP BEHAVIOUR OF MANAGERIAL EFFECTS ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION: AN APPLICATION IN HEALTH SECTOR

ÖVEÇ, Bahar

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Professor Doctor Ahmet KESİK

November - 2014, 99 page

In order to exhibit Organisations' vision and mission effectively, employees' job satisfaction and leadership skills of qualified managers must be able to work together. To assess this situation, effects of the managers to serve the best service delivery in the health sector has been defined as the subject of this research. This research aimed to determine the impact of leadership behaviours of managers on employees' job satisfaction in health care institutions.

This research was carried out on 360 people working in Ankara Numune Education and Research Hospital. Public survey method, was used, in this research and statistical methods (number, percentage, standard deviation, average) was utilized when evaluating data. Relationship and impact were tested between dependent and independent variables of research by using Pearson correlation and regression analysis, respectively.

As a result of study, it has been observed a proportional relationship between job satisfaction and educational background, professional experience and position in the organization. It is appeared that the positive effect of leader with innovator, democratic and authoritarian who care about participation, their ideas and directs them according to their capabilities, on the increasing of organization achievements.

Keywords: Leader, Leadership, Management, JobSatisfaction, HealthInstitutions.

GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyılda varlığını etkin bir şekilde devam ettirmeye çabalayan organizasyonlar, globalleşme hızına ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmek ve belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmek için yönetim biliminin bütün öğretilerinden faydalanarak yeni yollar ve bakış açıları bulmaya çalışmaktadırlar.

Bireyler, bir günlerinin yaklaşık üçte birini çalışarak geçirmek zorundadırlar. Bu durum kişilerin, çalışma hayatlarından memnuniyet derecelerinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Günümüzde dünya üzerindeki organizasyonların çoğu, çalışan bireylerin memnuniyetinin, organizasyon içindeki etkisini fark etmiş ve buna göre değişiklikler yapmaya başlamışlardır.

Örgütler, kazandıkları bu yeni farkındalık ile çalışanların örgüt içindeki fiziksel katkıları kadar tutum, değer ve davranış biçimlerinin ve yaptıkları işten elde ettikleri tatminin çalışma ortamı içinde bir arada yer alması gerektiğini görmektedirler.

Hem çalışan bireyler hem de örgüt açısından, bireylerin yapmış oldukları işte ulaştıkları doyum ve çalışan bireyin hangi faktörlerin etkisi ile bu tatmin düzeyine ulaştığını bilmek önemlidir. Bu bağlamda iş tatmininin hayat ve aile tatmini ile de ilişkisi olduğu; tatmin olan çalışanların yüksek düzeyde motivasyona sahip oldukları, üstün performans ve başarı sergiledikleri ve ayrıca örgütsel bağlılıklarının da daha fazla olduğu bilinmektedir. Tatminsizlik ise çalışanlarda yüksek düzeyde strese sebep olmakta ve devamsızlık, işe geç gelme veya hiç gelmeme, işten gönüllü ayrılma gibi sonuçlar doğurmaktadır (Oksay, 2005: 13).

Sağlık sektöründe çalışan bireylerde de benzer davranışlara rastlamak söz konusudur. Bu sebeple, sağlık sektöründe iş gücünün ihtiyaçları karşılayamadığı da göz önünde bulundurularak sağlık örgütleri, aktif çalışan, başarılı sağlık çalışanlarından maksimum yarar elde etme amacıyla düzenlemeler yapmalıdır. Yapılan araştırmalar, sağlık görevlisi tatmini ile hasta tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Etkili, vizyon, misyon sahibi, bilgili ve liderlik vasıflarına sahip bir yetkilinin varlığının, sağlık sektöründe ortaya çıkan problemlerin çözümünde başarıyı artırdığı bilinen bir gerçektir. Böyle bir yöneticinin, olumlu etki sağlayan davranışlarını uygulamasına imkân verilmelidir. Liderlik vasıflarını sergileyen yöneticilerin iş tatmini genelde olumlu sonuçlar vermektedir.

Günümüzde liderlik, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta, sürdürülebilir örgütsel başarının ve yok edici rekabet ortamında firmaların varlıklarını korumaları için anahtar bir kavram olarak görülmektedir (Ertürk, 2008: 17).

Yoğun çaba ve özverinin en çok sergilenmesi gereken alanlardan biri sağlık sektörüdür. Bireylere sunulan hizmetin kalitesi de, sağlık çalışanlarının, özellikle sağlık problemleri yaşayan bireylere hizmet vermekle görevli sağlık personelinin, iş tatmin düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Sağlık kuruluşlarında ana hizmet kaynağının insan olması, bu kuruluşlarda çalışan bireylerin aşırı dikkat ve yoğun çalışma düzeni içinde yer almalarını gerektirmektedir. Bu durum da iş tatmini konusunun sağlık çalışanlarında ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Sağlık kuruluşlarının vizyon ve misyonlarını etkin bir biçimde sergileyebilmeleri için sağlık çalışanlarının iş tatmini ile kalifiye sağlık yöneticilerinin liderlik vasıfları bir araya getirilerek artırılmalıdır. Bu durumu değerlendirmek için sağlık hizmetleri sektöründe en iyi hizmetin sunulmasında sağlık kuruluşu yöneticilerinin etkileri araştırma konusu olarak belirlenmiştir. Bu amaçla çalışma, sağlık kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Çalışmaya lider ve liderliğin tanımı, liderlik özellikleri, liderlik teorileri, liderlik yaklaşımları konuları ele alınarak başlanmaktadır.

Liderlik kavramının incelenmesinin ardından genel olarak iş tatmini ve sağlık alanında iş tatminine yer verilmektedir. Bu bölümde, iş tatmininin tanımı, önemi, iş tatmini açısından tutum, iş tatmininin ölçümü, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin sonuçları, iş tatminini arttırmanın yolları, liderlik ve iş tatmini, sağlık kurumlarında iş tatmini ele alınmaktadır.

Çalışma, Ankara ilinde faaliyet gösteren Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görevli yöneticilerin liderlik davranışlarının, hastane çalışanlarının

yaşadıkları iş tatmini üzerindeki etkileri ile ilgili gerçekleştirilen araştırmanın, yöntem ve bulguları ile devam etmektedir.

Son olarak, liderlik ve iş tatmini arasında yapılmış araştırma bulgularına yönelik yorum ve önerilerin de bulunduğu sonuç kısmı yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, geçmişten günümüze kadar yaşamış olan bütün topluluklarda tarih, kültür ve toplumu meydana getiren temel etkenlerden biri olmuştur. Yaşadığımız yüzyılda birçok bilim alanı tarafından irdelenen liderlik kavramı, siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji ve eğitim bilimleri gibi alanların yanında yönetim biliminin de ilgi alanlarındandır.

İnsanlar sosyal ilişkiler kuran canlılar olması nedeniyle toplumlarda yönetim ve liderlik vasıflarına sahip bireyler aranmıştır (Eren, 2001: 427). İlk olarak bireylerin kişisel istek ve düşünceleri göz önünde bulundurularak kişileri bir araya getirebilmek ardından ise, belirlenen hedefe ulaşabilmek için istekli, üretken ve cesur şekilde çalışmalarını sağlamak önem kazanmaktadır.

Aynı hedefe ulaşmak için belirli insan gruplarını bir araya getirmenin güçlüğü göz önünde bulundurulursa, bu birleşmeyi gerçekleştirebilecek beceri ve kabiliyete sahip bireylere ihtiyaç olduğu görülmektedir (Eren, 2001: 427). Liderlik, bireyleri veya bir grubu hedefe ulaşmak amacı ile yönlendirmek ve bu bireyler üzerinde etkiye sahip olmaktır (Koçel, 2007: 445).

Liderlik, bu sığata sahip olan bireyin resmi yetki gücünü elinde tutması anlamına gelmemektedir. Liderlik süreci, belirli birey veya grupların, lider olarak belirledikleri kişinin, belirlediğı yönde gitmesidir. Bu sebeple liderlik sürecini resmi organizasyonlar kadar toplumun her kesim ve kademesinde görmek mümkündür.

Yönetici ile liderlik ifadeleri bazı yönlerden farklılık göstermektedir. Bununla birlikte liderlik vasfı olmayan yöneticiler olduğu gibi, yöneticilik vasfı olmayan liderler de vardır (Tikici, vd., 1991: 130). Diğer yönden, yöneticilik ve liderlik vasıflarının ikisine de sahip olan bireyler vardır. Liderlik, gücünü sosyal etki becerilerinden alırken, yönetim için resmi ve biçimsel bir etki süreci mevcuttur.

Yönetici sıfatını taşıyan bireyin konuyla ilgili yetenekleri, organizasyon içerisindeki görev ve yetkilerini kullanma sürecinde anlaşılmaktadır. Bu aşamada bireyin, organizasyondaki pozisyonunu koruma veya sadece yönetici dürtüleriyle hareket etme gibi davranışlar sergilememesi gerekmektedir. Bu pozisyondaki kişilerin, liderlik vasıflarını kendinde bulundurması yönetim sürecini etkin ve başarılı biçimde yürütmesini kolaylaştırmaktadır.

Liderlik yaptıkları grup içinde yer alan bireyleri yasal hakları kadar yetenekleri ile de hedefe yöneltmek, yöneticinin görevidir. Mesela bir yöneticinin astı olarak görev yapan bireylere olumlu yaklaşım kendini kabul ettirmesi ve karakteristik özellikleri ile örnek olması bu bireyin liderlik vasıflarına sahip olduğunun göstergesidir.

1.1 Lider ve Liderliğin Tanımı

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda, birçok konuda olduğu gibi lider ve liderlik kavramlarının incelenmesinde de kendi fikir ve bakış açılarına göre birbirlerinden farklı tanımlar yapmışlardır.

Anglosakson dillerinde etimolojik kökeni “patika” veya “yol” anlamına gelen “lead” kelimesi lider, liderlik veya liderlik yapmak ifadelerini karşılamaktadır. “Leaden” kelimesi ise “seyahat etmek” ifadesine karşılık kullanılır. Bu ifadeler çerçevesinde, en önde yürüdüğü yolda seyahat ettiği diğer kişilere yol gösterici olan kişi liderdir (Ertürk, 2008: 17).

Liderliğin genel anlamının belirli durumlarda bir birey veya gruba belirlenen hedefe ulaşmak için yol göstermek olarak ifade edildiği daha önce belirtilmiş olup liderlik kavramı için konu ile ilgili kaynaklarda ifade edilmiş diğer tanımları da inceleyelim.

Liderlik; izleyicilerin düşünce ve eylemlerine etki edebilmek için güç kullanmaktır. Buldukları ortamdan farklı bir yerde olduğunu düşünmek liderlerin genel eğilimidir. Liderler bir grup içinde yer alıyor olsalar bile ait olma durumunu benimsemezler (Erceylan, 2010: 53).

Bir başka ifadeyle, lider, etki ettiği grup içinde yer alan bireyleri hedefe yöneltmekle görevli kişi olarak tanımlanırken; lider bireyin etki ettiği grup içindeki bireyleri kişisel özellikleri ile kendini benimsetmesi ise liderlik vasfının tanımıdır (Özkalp, vd., 2005: 347).

Yukarıda belirtilmiş olan farklı ifadeler dikkate alındığında liderlik kavramının insan, etki ve hedef faktörlerini kapsadığı görülmektedir. Bir yerde liderlikten bahsedebilmek için bir araya gelmiş kişilerin belli hedefler doğrultusunda yönlendirilmiş olması gerekir. Bu durumun sonucunda liderlikte insan, etki ve hedefin arasındaki bağlantıyı görebilmekteyiz.

1.2 Yöneticilik Kavramı

Yönetim faktörü, birey kendi için veya başka bir kuruluş için çalışıyor olsa da zorlu bir görevdir. Yönetici, hedefe ulaşmak için başkalarının da katkılarıyla çalışan kişi olarak ifade edilir. Yöneticinin görevi; birçok ihtiyaç, hedef ve beklentisi olan örgüt üyelerinin, organizasyon ile ve aynı zamanda organizasyon içindeki diğer üyeler ile pozitif iletişim içinde olmalarını sağlamaktır (Şimşek, vd., 2008: 239).

Yeni fikirleri değerlendirmek, bu fikirler çerçevesinde belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlamak, sürecin tüm ayrıntılarını inceleyerek gerekli zaman ve finansman desteğini planlamak yöneticinin görevleri arasında yer almaktadır. Tüm bunları etkin ve doğru şekilde yürütebilmek için yöneticinin taşıması gereken özellikler şunlardır:

- 1) İş bitirme istek ve motivasyonu,
- 2) Çalışkanlık,
- 3) Bilgi birikimi,
- 4) Organizasyon gücü,
- 5) Finans kaynakları,
- 6) Denetim yeteneği,
- 7) Hem içte ve hem dışta pozitif ilişkiler kurma (Şimşek, vd., 2008: 239).

Başkalarının iş gücünden yararlanarak iş bitiren kişi tanımı yönetici kavramı için ifade edilebilecek bir diğer tanımdır. Profesyonel yönetici, işini bir meslek olarak benimseyerek yapar (Koçel, 2007: 15). Fakat alınan eğitimler sonucunda devlet ve kurumlar tarafından onaylanan belge ve diplomalara sahip doktorluk, hemşirelik, vb. gibi mesleklerde görüldüğü üzere yöneticiliğin de bir meslek karakteri taşıdığı ifade edilemez.

Karar sürecinde liderin etkisi değişiklik gösterebilirken, organizasyon açısından kritik ve önemli kararları sürdürmek yöneticinin hâkimiyetindedir.

Yönetici belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Günümüze kadar liderlik ve yöneticilik kavramlarının özelliklerini taşıyan bireylerin sayısı oldukça azdır.

Yöneticilik ve liderlik kavramları her ne kadar birbirleri ile aynı anlamlara gelmese bile benzer ifadeler içermektedirler. Diğer bireyler üzerinde etkiye sahip olma ve bu bireyleri yönlendirme liderliğin ana öznesidir. Yani diğer bireyleri etkileme, onlara yol yordam gösterme ve belirlenmiş bir amaç doğrultusunda çalışmaya yönlendirme görevi ile mesul kişi liderdir.

Başka bireyler için çalışan, belirlenmiş hedefe ulaşmak için emek veren, işlerin planlanma, uygulanma ve denetlenme kısımlarından sorumlu kişiler ise yöneticidir. Bununla birlikte bir yöneticiden istenen liderlik vasıflarına sahip olmalıdır (Barlı, 2010: 359-360). Bunlarla birlikte lider ve yönetici kavramları arasında farklar olduğu söylenebilmektedir. Taşıdıkları misyon ve vizyon, üstlendikleri görevi algılama ve sürdürme şekli, vb bakımından birçok alanda farklar görülmektedir. Tablo 1.1’de bu iki kavram arasındaki farklar belirtilmiştir.

Tablo 1.1: Lider ile yönetici arasındaki farklar (Araştırmacı tarafından oluşturuldu).

Lider	Yönetici
Değişimi sever.	Yapıyı korumayı sever.
Yönlendirir.	Yönetir.
Kendi konuşma metnini oluştur.	Yazılan metni sunar.
Moral otoriteye bağlıdır.	Bürokratik otoriteye bağlıdır.
Astlarına mücadeleci ruh aşılar.	Mevcut sükûneti ve mutluluğu korur.
Vizyonu vardır.	Liste ve bütçeye bağlıdır.
Gücü ortak amaca dayalıdır.	Gücünü ödül ve ceza sisteminden alır.
Güdüleyicidir.	Denetleyicidir.
İlham veridir.	Düzenleyicidir.
Aydınlatıcıdır.	Eş güdümlenendir.

1.3 Liderlik Özellikleri

Örgüt içinde yer alan bireylerin başarı çitasını yükseltmek ve belirli hedeflere ulaşmalarını sağlamak ile çalışan personelin kalite ve verimliliğini yükseltmek,

liderlik sürecinin temel noktalarıdır. Bu sebeple liderler örgüt içinde daima farklı bir yere sahiptirler. Liderlere verilen bu önem lider seçme sürecini de zorlaştırmaktadır. Liderin sahip olması gereken özellikler nelerdir? Liderlerin yetenek ve bilgi seviyesi nedir? Bu soruların liderlik kavramına doğru bir tanım getirebilmek için cevaplanması gerekmektedir (Buluç, 1998: 1205-1213). Liderin sahip olması gereken özellikler kısaca şunlardır:

- 1) Entelektüel özellikler; genel kültür, mantıklı olma, analitik düşünce, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme gibi,
- 2) Karakter özellikleri; uyum, dikkat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddilik gibi,
- 3) Sosyal özellikler; dış görünüş, hitabet yeteneği ve grubu anlama becerisi, iş disiplini, işbirliği gibi özelliklerdir (Çetin, 2008: 74-84).

Bireylerin lider olabilmesi için doğuştan gelen bazı karakteristik özellikler ile birlikte eğitim, birikim ve tecrübe ile edindiği yetenek ve becerilere de ihtiyacı vardır. Tablo 1.2’de liderlerin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken becerilerden bahsedilmektedir.

Tablo 1.2: Liderlerin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken beceriler (Buluç, 1998: 1205-1213).

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
Durumlara uyum sağlama	Akıllı ve zeki
Sosyal çevreye dikkat	Kavramsal becerilere sahip
Hırslı ve başarıya dönük	Yaratıcı
Kendine güvenen-iddialı	Diplomatik, ince, nazik
İşbirlikçi	Akıcı ve düzgün konuşma
Kesin kararlı	Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
Güvenilir ve emin	Organizatör
Başkaları üzerinde etkisi büyük	İkna edici
Enerjik	Sosyal beceriler
Israrcı ve inatçı	
Hoşgörülü	
Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

1.4 Liderlik Teorileri

20. yüzyıla kadar bilimsel araştırmalarda fazla yer almayan liderlik kavramı, organizasyon ve grup davranışları üzerinde fazlasıyla etkilidir. Liderlik konusunda yapılan en eski araştırmalar, liderliğin karakteristik özelliklerini kapsamaktaydı. Konu üzerinde yapılan araştırmaların sadece tek bir başlık içermesi doğru bilgilere ulaşmayı engellemekle birlikte, anlam ifade etmeyen bazı yalan bilgilerin ortaya atılmasına sebep olmuştur (Özkalp, vd., 2005: 347). Tüm bunlar sonucunda liderin davranışlarının yanında karakteristik yönden de irdelenmesi önem kazanmıştır ve özellikler, davranışsal ve durumsallık teorileri olmak üzere üç liderlik teorisi ortaya çıkmıştır.

1.4.1 Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderlik alanındaki ilk teoridir. Liderlik beceri ve yeteneklerinin doğuştan kazanıldığı düşünceyi yönetim biliminde yapılan çalışmalarla ortaya atılmaktadır. Kişinin doğuştan gelen duygusal, fiziksel, sosyal, düşünce ve karakter özellikleri liderlik konusunda onu diğer bireylerden ayırmaktadır. Bu teori ile yapılan çalışmalarda liderliğin diğer kişilerle farkları araştırılmaktadır.

Yapılan tüm bu araştırmalara rağmen kişinin doğuştan gelen ayırıcı özelliklerinin iyi bir lider olabilmesi için yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak da bu alanda yapılan tüm çalışmalarda sadece karakteristik özellikler üzerinde durulması ve liderin kurumdaki eğilim ve hareketlerinin değerlendirilmemesi gösterilmiştir.

1.4.2 Davranışsal Liderlik Teorileri

Bu liderlik teorisinde bireylerin davranış biçimlerinin diğer bireylerde etkili olması ile ortaya çıkan liderlik kavramı incelenmiştir (Serinkan, 2008: 25). Bu teori ile çalışanlarını önemseme, astlarının duygu ve düşüncelerine değer verme, hoşgörölü bir yaklaşımla etkili bir iletişim kurma, çalışanlarını kendi otoritesi etrafında toplayabilme, saygın ve güven verici bir lider olabilme gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bu teoride, liderlik vasıflarını kişilik özellikleri yerine, davranışsal özelliklerinin belirlediği görülmektedir. Davranışsal liderlik teorisinde, kişinin liderlik yaptığı kurumdaki davranışları ve hareketleri üzerinde durulmuştur. Özellikler teorisinden farklı olarak, davranışsal teorilerin bazı yararları olduğu görülmektedir. Bu yararlar şunlardır;

- 1) Formal liderlerin yanı sıra, formal olmayan liderlerin de ortaya çıkmasını sağlamasından dolayı özellikler yerine davranışsal teorileri araştırmak daha yararlıdır.
- 2) Davranış tarzlarının liderlik üzerinde etkisinin araştırılması, eğitim yoluyla liderlik davranışlarının geliştirilmesini sağlar.
- 3) Grup içindeki diğer bireylerin liderin sergilediği davranış biçimine karşılık olarak gösterdiği davranışlar, grup ile lider arasındaki ilişkinin incelenmesini sağlar (Zel, 2006: 124-125).

Liderlerin davranışları ve davranış biçimlerinin değerlendirilmesi hakkında çok çeşitli teori ve ölçekler kullanılarak birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmaların bazılarında örnekler aşağıda verilmiştir.

1.4.2.1 Ohio State liderlik çalışmaları

1950'li yılların hemen öncesinde Ralph Stogdill'in yönetiminde Ohio State Üniversitesi'nde liderlik ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Lider bireyin davranışsal özelliklerinin grup içindeki diğer bireylere etkisi araştırmanın konusu olarak belirlenmiştir. Bireylerin liderlik davranış biçimlerini belirleyebilmek için Ohio State Üniversitesi'nde yapılan bu çalışmada, bir anket yapılmıştır. Liderlerin davranış biçimleri hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için bu anket askerlerde ve endüstri bölgesinde yapılmıştır. Yapılan anketler sonucunda elde edilen veriler, lider bireylerin iki çeşit davranış biçimi sergilediklerini göstermiştir. Bu davranış biçimleri, ilişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranışlardır. Sorumluluk alanı içinde yer alan bireylerle ikili ilişkiler içine giren ve onlarla yakinen ilgilenen liderler, ilişkiye yönelik davranış biçimi sergilemişlerdir. Bu davranış biçimini sergileyen liderler, bireylerin gereksinimlerini dikkate alır. Alt kademesinde çalışan bireylere dostça yaklaşımlar gösterip, onlara zaman ayırır. Yapıya yönelik liderlik ise, grup içindeki bireyleri belirli bir hedefe yönlendirerek rol yapma becerilerini keşfetme ile alakalıdır. Yapıya yönelik liderlik davranışı sergileyenler grup

faaliyetlerini planlama, örgütleme, görevleri belirleme ve yön verme şeklinde yönetir (Özkalp, vd., 2005: 347). Bu davranış biçiminde lider, çalışanlarını özellikleri ve yeteneklerine göre yönlendirir ve görevlendirir.

Genel olarak bu araştırma sonucunda elde edilen veriler şunlardır:

- 1) Birbirinden bağımsız olan öncelik ve davranışlar noktasında yüksek başarıya ulaşmada liderin etkinliği önemlidir.
- 2) Liderin organizasyon içindeki diğer bireylere anlayış göstermesi personel arasındaki sirkülasyonu ve devamlılığı sağlayacaktır.
- 3) Personelin çalışma performansının yükselmesinde liderin öncelikleri belirlemesi etkili olacaktır.
- 4) Üstler ve astlar lider davranışı olarak kabul edilen bazı davranış biçimlerinde farklı düşünmektedir. Astlar anlayış boyutunun daha önemli olduğunu düşünürken, üstler öncelikleri belirlemenin önemli olduğunu düşünmektedir (Durmuş, 2001: 11).

1.4.2.2 Michigan Üniversitesi çalışmaları

Ohio Üniversitesi ile aynı dönemde, Michigan Üniversitesi de liderlik konusu üzerinde çeşitli çalışmalar yapmıştır. Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmada liderin davranışsal özellikleri üzerinde durulmuştur.

Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmada liderlik davranışı, iş açısından ve çalışanlar açısından olmak üzere iki şekilde incelenmiştir.

Liderlik yaptığı grubun çalışmalarıyla yakinen ilgilenen bireyler işe yönelik davranış biçimleri sergilemektedirler. Bu davranışı benimseyen liderin temel amacı prosedürler çerçevesinde en yüksek başarıya ulaşmaktır. Ve bu lider belirlenen hedefe başarı ile ulaşılmasını sağlar.

Grup içinde iş performansını yükseltme ve iş görenlerin memnuniyetini sağlama ile ilgilenen lider, çalışana yönelik liderlik davranışı sergiler (Özkalp, vd, 2005: 347). Bu yaklaşımda lider, çalışanlarının iş doyum ve tatmin düzeylerini önemsemektedir. Yapılan çalışmalarda liderlerin kurum içinde iş veya çalışan odaklı tutum sergilediği görülmektedir.

1.4.2.3 Rensis Likert'in sistem 1 ve sistem 4 modeli

Rensis Likert, yönetimde insan faktörü ile ilgili birçok çalışma yapan araştırmacılardan biridir. Likert, bu konu ile ilgili kaleme aldığı kitaplarından Yönetimin Yeni Yönlerini (New Patterns of Management) 1961 ve İnsani Organizasyon (The Human Organization) isimli kitabını ise 1967 yılında yayınlamıştır. İnsani Organizasyon isimli kitabında insan ilişkileri ve insan davranışları konusuyla ilgili birçok fikir ortaya atmıştır.

Likert'in geliştirdiği modelde Sistem 1 "otoriter-hiyerarşik yönetim" i, Sistem 4 ise "katılımcı yönetim" i ifade etmektedir. Yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim kurulamayan yönetim biçimi Sistem 1 olarak isimlendirilmiştir. Yönetici çalışanı motive etmek için bazen ödüllendirme yolunu seçse de genellikle korkutma, tehdit, ceza gibi yollara başvurmaktadır. Çalışanı takdir etme ve ödüllendirme Sistem 1'de çok az görülmektedir. Ayrıca bu yönetim biçiminde emir-itaat döngüsü üzerinden işler görülmektedir (Kaplan, 2007: 23). Çalışanlar ve astlar kurum içi işleyişte ve alınan kararlarda söz sahibi değildir. Yönetimdeki kişilerin kararları itiraz edilmeden uygulanır. Örgütün misyon ve vizyonunun belirlenmesi sürecine de çalışanlar ve astlar dahil edilmeyerek sadece yönetimin inisiyatifinde kararlar alınır. Bu yaklaşımda çoğu zaman ceza ve tehdit yoluyla korkutma ve yıldırma politikaları mevcuttur.

Sistem 4 modeli, Sistem 1 modelinin tam zıddıdır. Sistem 4 modelinin özellikleri şunlardır;

1. Yönetici ve çalışan arasında sağlıklı iletişim vardır.
2. Yöneticiler ve çalışanlar arasında görüşmeler yapılabilir.
3. Yöneticiler çalışanlara karşı tam bir güven duygusu beslerler.
4. Takdir ve ödüllendirme temel motivasyon faktörüdür.
5. Kademeler arasında bilgi alışverişi vardır.
6. Ekip çalışmasına fazlasıyla önem verilir.
7. Karar alma aşamalarında katılım önem arz eder ve çalışanların bu süreçte fazlasıyla katkısı vardır.
8. Belirlenen hedefe ulaşmak için tüm çalışanların katılımı söz konusudur.
9. Yapılabilecek yanlışların gerçekleşmeden belirlenebilmesinde problem çözme tekniklerinden istifade edilmektedir (Kaplan, 2007: 24).

1.4.2.4 McGregor'un X ve Y teorisi

Douglas McGregor, yöneticilerin davranış biçimlerini örgüt içindeki diğer kişileri algılama ve görüş biçimine göre farklılık gösterdiği fikrini savunmaktadır. Bu husustaki fikrini savunabilmek için X ve Y teorilerini ortaya atmıştır. Yöneticiler ve bu bireylerin motivasyon kaynakları X ve Y teorilerinin temel araştırma konusudur. X teorisine göre;

- 1) Ortalama insan işi sevmediği için işten kaçma eğilimi gösterir,
- 2) Ortalama insanın önceliği güvende olmaktır, bu sebeple sorumluluk almadan yönetilmek ister,
- 3) Kendi çıkarlarına öncelik verdiği için örgüt çıkarlarını ikinci plana atar,
- 4) Bu davranış biçimi sergileyen bireyler örgüt çıkarları için denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır,
- 5) Maddi kazanımlar daha değerlidir,
- 6) Örgüt içi problemlere çözüm bulamaz ve yaratıcı değildir (Şahin, 2004).
- 7) Y teorisine göre ise;
- 8) Birey, dinlenme ve oyun kadar işten de zevk alır,
- 9) Bireyin zamanla elde ettiği tecrübeler onu tembel biri haline getirir,
- 10) Belirlenmiş hedef için kontrollü bir şekilde çalışır,
- 11) İnsanların birbirinden farklı potansiyelleri vardır ve zaman içinde sorumluluk alabilecek duruma gelir,
- 12) Uygun şartları bir araya getirerek bireyin potansiyeline ulaşmasını sağlamak liderin temel görevidir.

McGregor'un X ve Y teorisi dikkate alınarak X teorisindeki liderlerin baskıcı ve yönlendirici, Y teorisindeki liderlerin ise demokratik ve katılımcı liderler oldukları görülmektedir (Deniz, vd., 2003: 55-62). X ve Y teorisindeki liderlik davranış biçimleri incelendiğinde, Y teorisindeki liderlerin X teorisindeki liderlere göre çalışanların iş tatmin düzeylerini artırdıkları ve etkin üretkenlik sağladıkları görülmektedir.

1.4.3 Durumsal Liderlik Teorileri

Bu teoride liderin bulunduğu ortam önem arz etmektedir. Durumsal liderlik teorisinde bireyin bulunduğu ortamda karşılaştığı durumlar liderlik özelliği

kazanmasını sağlar (Serinkan, 2008: 25). Ulaşılabak olan hedefin ne olduğu, örgüt içindeki kişilerin yetenek ve becerileri, liderin bilgi, tecrübe ve kişilik yapısı bu teoride önemli olan noktalardır.

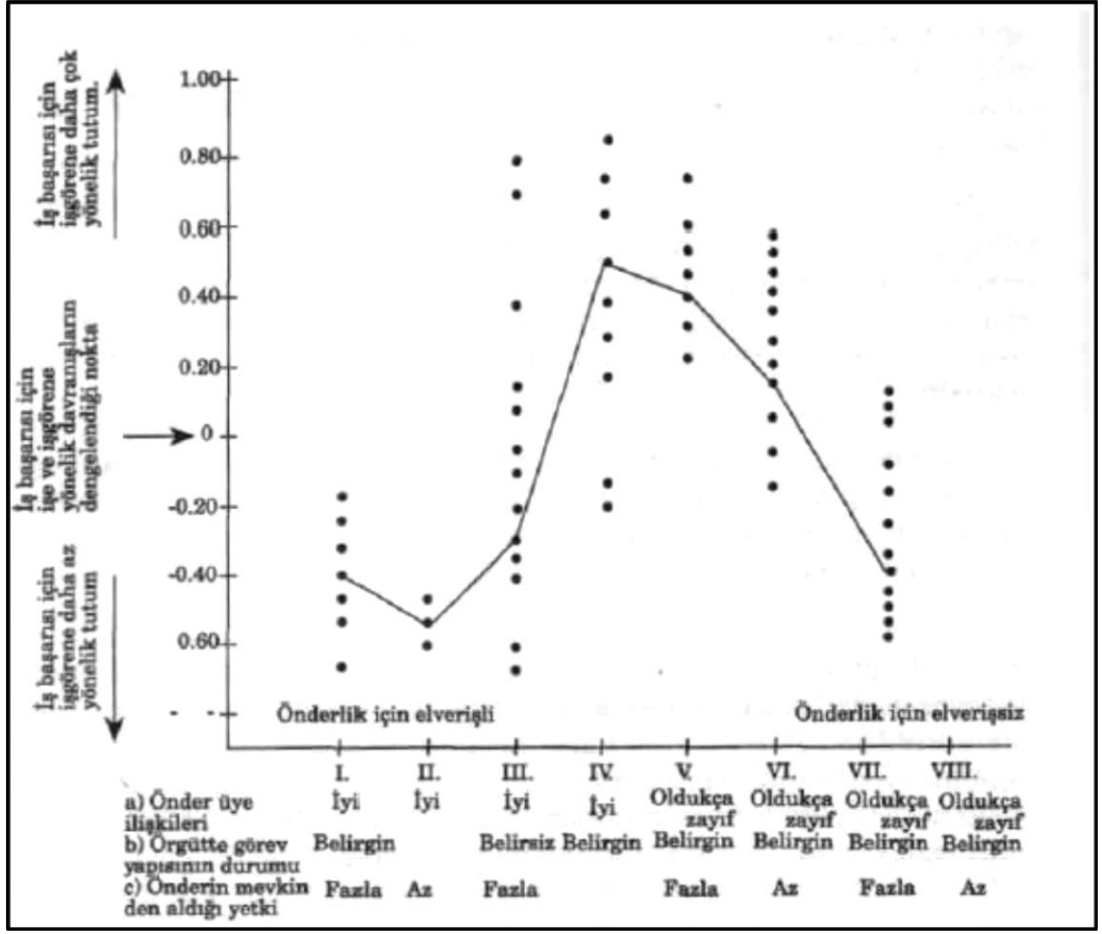
Bu teoride bir veya birden çok belirlenmiş doğru bir davranış biçimi yoktur. Her türlü durum ve yaşanmışlık karşısında o ana göre bir davranış biçimi sergilenmelidir (Çetin, 2008: 74-84). Durumsal liderlik teorileri, diğer liderlik teorilerinin eksik bazı yönlerini tamamlamakla birlikte doğru olan taraflarını da almaktadır. Tüm bunların yanında bu yaklaşım yapılan çalışmaların kazanımlarından da faydalanmaktadır. Durumsal liderlik teorisinde, benimsenen bir liderlik biçiminden öte içinde bulunulan şartlara göre belirlenen liderlik biçimi söz konusudur.

Durumsal teoride lider, şartlara göre seçilir ve liderlik davranışı duruma göre değiştiği için tek bir açıdan ele alınamaz, diğer etmenler de incelenerek ifade edilir.

1.4.3.1 Fiedler'in durumsallık modeli

Durumsallık modellerinde, etkili liderlik için iyi bir iletişim kurabilmek ve insani ilişkileri düzenleyebilen veya belirlenen hedeflere ulaşmak için tam sorumluluk alabilen bir yapı gereklidir. Bu sorumlulukların eksiksiz yerine getirilebilmesi için de süreci etkileyen diğer unsurların araştırılması önemlidir.

Şekil 1.1'de Fiedler'in, liderlerin davranış biçimlerini ve işteki başarı düzeylerini incelediği, örgütteki lider - üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderlerin hiyerarşik mevkiinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli etmenlerini dikkate alarak geliştirdiği model verilmiştir (Eren, 2009: 510).



Şekil 1.1: Fiedler'in durumsallık modeli (Eren, 2009: 510).

Fiedler'in geliştirdiği bu modelde lider-ast ilişkileri, görevin yapılandırılmış olma durumu ve liderlik pozisyonunun güç ve yetkisi konuları ele alınmıştır. Bu durumda gruptaki diğer bireylerle iyi ilişkiler içinde, yapılandırılmış görevini güçlü bir lider otoritesinde yürüten liderlerin başarılı olduğu ifade edilmektedir. Aksi durumlarda liderin örgütte benimsenmediği, saygınlığının ve etkisinin olmadığı, görev tanımının yapılmadığı ve iradesinin yeterli olmadığı kanısına varılır. Bunların sonucu olarak etkili liderlik özelliklerinin şartlara göre değiştiği söylenebilir.

1.4.3.2 Vroom – Yetton - Jago'nun liderlik teorisi

Liderliği durumsal faktörlere bağlayan bir diğer teori olan Vroom – Yetton - Jago lider üye değişimi modeli, liderlerin karar verme sürecine gruptaki diğer üyeleri dahil etme durumuna göre değerlendirilmektedir (Taslak, 2008: 121-144). Liderin davranış biçimlerini belirleyen etken örgüt içindeki pozisyonudur. Bu teoride, 5 alternatif liderlik şekli ve (AI) Otokratik I, (AII) Otokratik II, Danışan I (CI),

Danışan II (CII) ve Grup II (GII) olmak üzere belirli şartlarda sergilenen 7 durumsallık modeli vardır;

- 1) AI: Kendi aldığı kararlarla problemleri çözer.
- 2) AII: Çözümü her ne kadar kendi bulsa da astlarından da destek alır.
- 3) CI: Yönetici birey, her ne kadar kararları kendi alıyor olsa da, sorunları astları ile de paylaşarak fikirlerini öğrenir.
- 4) CII: Astların fikir ve tavsiyelerini dinleyen yönetici onlarla tüm sorunları konuşur. Belirtilen bu fikir ve önerileri karar vermede kullanıp kullanmaması isteğine göre şekillenir.
- 5) GII: Yönetici kararları astları ile birlikte beyin fırtınası yaparak alır.

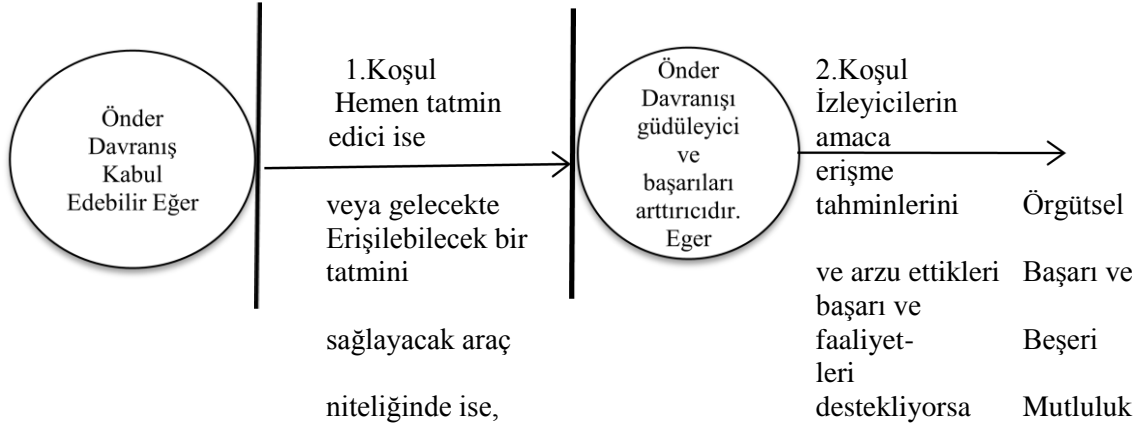
Lider, hedefe ulaşma yolunda tüm adımları takip eder. Yolun sonunda liderin verdiği karar ortaya çıkar. Şirket yöneticileri, etkinlik düzeyini yükseltmek için bazı arayışlara girerler. Bu sebeple birçok yeni iş sistemi kurulup, makineler alınmasına rağmen üretimde hiçbir yükselme görülmez. Bunun sonucunda üretimde kalitenin düşmesi ile çalışanlar işten ayrılmaya ve kalitede düşüş yaşanmaya başlanır (Özkalp, vd., 2005: 347). Yeterli finansmanın olmayışı, motivasyon ve moral düşüklüğü, eğitimin eksik oluşu üretkenliğin düşüşüne yol açan temel olumsuzlukların başında gelmektedir. Vroom – Yetton - Jago'nun liderlik teorisinde, geliştirilen 7 durumsallık modeliyle liderin hedefe ulaşabilmesine ivme kazandıracak çözüm seçenekleri verilmiştir. Çalışanlarla sıkıntılarının tartışılması ve yapılacak fikir alışverişi ile sonuca ulaşılabilir.

1.4.3.3 Yol amaç teorisi

Liderlerin davranışları konusunda yapılan en yeni çalışmalardan biri olan yol amaç teorisi, House ve Mitchell tarafından yürütülmüştür.

Durumsal liderlik teorilerinden biri olan yol - amaç teorisi, liderin örgüt içindeki etkinliğini inceler. Liderliğin görev ve ilişkiler arasındaki davranışlarını inceleyen bu teori, bir diğer basamak olarak liderin grup içindeki diğer üyeleri hedefe yönlendirme biçimi üzerinde durur (Yılmaz, 2004: 117-131). Liderin çalışanlar ve örgütteki diğer kişiler tarafından nasıl algılandığı ve etkisi, belirlediği mesleki amaç ve bu amaca nasıl ulaşacağı konusundaki çabaları, bu teoride özellikle incelenen konulardır.

Teoride, liderin etkinliğini belirleyen “liderin sergilediği davranış biçimi izleyicileri tatmin etmeli veya ödülün gelecekte ulaşmak istedikleri tatmini sağlayacak özellikte olması ” faktörüdür (Taslak, 2008: 121-144). Bu modelde; çalışanların ve astların motivasyonunu artırarak iş tatminini ve örgütün amacına yönelik çalışmalarını sağlayarak örgüt hedeflerine ulaşmak liderlerin öncelikli görevleridir.



Şekil 1.2: Yol amaç teorisinin şematik açıklaması (Eren, 2009: 510).

Bu teorideki en önemli husus, astların hedefe yönelmesinin liderin hedefe yönelmesinden daha önemli olduğu düşüncesidir (Sökmen, vd., 2009: 2381-2402). Çalışanlar, liderlerin yönlendirmesi doğrultusunda örgütle ilgili kişisel hedef oluşturur. Liderler bu konuyu göz önünde bulundurarak çalışanların görev tanımlarını belirlemektedir.

Ödülle teşvik ederek, bireylerin hedefe ulaşma çabalarını destekleyerek ve bireyin önündeki hedefe ulaşmasına mani olan engelleri yok ederek izleyenleri motive etmek liderin belirlenmiş olan hedefe ulaşmasını sağlar. Liderin sergilediği bu davranış biçimi iş tatminini ve motivasyonu artırır. (Yılmaz, 2004: 117-131). Bu modelde liderlerin gösterdiği davranışlar çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini, iş huzurunu etkileyerek performanslarının artmasında rol oynar. Olumlu davranışlar liderlerin çalışanlar tarafından benimsenmesini hızlandırır. Bu teoride; emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı yönelimli liderlik olmak üzere 4 davranış biçiminden söz edilir;

Emredici liderlik; yapılacak işler lider tarafından astlara dağıtılır. Lider kural ve standartlar belirleyerek astların bunlara uyum göstermesini ister.

Destekleyici liderlik; astlara arkadaşça ve yakın davranışlar sergilenen liderlik biçimidir. En önemli şey astların mutluluğudur.

Katılımcı liderlik; kararlar grup tarafından birlikte alınır. Lider kararı netleştirmeden iş görenlerin fikirlerini karar verme süreci içinde değerlendirir.

Başarı yönelimli liderlik; önemli ve üst düzey hedeflere ulaşmayı amaçlayan lider, astlarına karşı tam bir güven besler (Sökmen, vd., 2009: 2381-2402).

1.4.3.4 Yaşam eğrisi teorisi

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın “yaşam eğrisi modeli” durumsallık teorilerinde yer alan bir diğer teoridir. Bu teorinin çok fazla ilgi görmesinin sebebi, esnek bir yapısının olmasıdır (Uzun, 2005: 18). Lider, çalışanlarının tecrübe, bilgi, yetenek ve iş tatminini sürekli değerlendirir. Bu durum liderlik vasfını etkili gerçekleştirmesinde önem taşır. Hersey ve Blanchard'a göre yaşam eğrisi teorisi, çalışanların motivasyonunu yükseltmekle birlikte, bireysel karar verme yetilerinin de gelişmesine katkı sağlar.

Bu teoride, çalışanlar liderin davranış şekli ile olgunlaşma sürecini tamamlar. Liderin, sürece katılan çalışanlara sorumluluk bilinci kazandırması, bilgi ve deneyimleri, motive edici etmenler olgunluğa ulaşmada etkili olan unsurlardır. Hersey ve Blanchard'ın çalışmalarıyla da görüldüğü üzere çalışanların olgunluk derecesi liderin çalışma şekliyle biçimlenir. Uygun davranış biçimleri sergileyen liderler, çalışanların olgunluk seviyesini üst kademelere çıkarabilmektedir.

Çoğu araştırmacı, olgunluk seviyesine çıkmayı yaş ve duygusal yönden güçlü bir yapı sergileme ile değil başarma isteği ile açıklamaktadır. Örgütün ve bireylerin hedefleri, sorumluluk taşıma arzusu, işindeki bilgi ve tecrübesi, çalışanların eğitim seviyeleri gibi faktörler etkili bir liderlik ortaya çıkarmaktadır.

Bu teoride, yönetici liderin çalışanların olgunlaşmalarındaki etkisi ile her aşamada kişilerin değişimleri sonucu liderin davranış şekillerinde değişiklikler görülmektedir. Süreçte öncelikle çalışanlara üst düzeyde ve yoğun iş eğitimi verilir. Bu eğitimlerin yanı sıra organizasyon içindeki kural ve prosedürler de öğretilir. Çalışanlar görevlerini öğrendikten sonra sıra uyum aşamasına gelir. Bu noktada çalışanlar yeterli azim ve kabiliyete sahip değillerdir. Bu aşamada çalışanın görevine karşı olan ilgi ve alakasını artırmak için lider gerekli destek ve morali sağlamalıdır. Sonrasında motive olmuş çalışanlar, yeteneklerini göstermek ve aktif hareket etmek

için gerekli çalışmaları yaparlar. Sonuç olarak yönetici emir komutaya ihtiyaç duymaz.

Bu aşamada sürecin devamlılığının sağlanması açısından liderin olumlu, hoşgörülü ve destekleyici davranış biçimi sergilemeye devam etmesi gerekir. Çalışanların işleyiş konusunda bireysel karar alabilme yetileri, tecrübe ve kazanımlarının yeterli noktaya geldiğini gören lider çalışanları üzerindeki desteğini yavaş yavaş azaltabilir. Bundan sonra çalışanlar yapacakları işler ile ilgili bağımsız iş yürütme becerisini kazanmış olurlar.

1.5 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik konusunda geçmişten günümüze süregelen zaman içerisinde devamlı çalışmalar yürütülmüştür. Süreç içerisinde değişen şartlar nedeniyle farklı fikirler ortaya çıkmıştır.

1.5.1 Geleneksel Liderlik Davranış Yaklaşımları

Geleneksel liderlik davranışları, liderlerin doğuştan gelen veya zamanla edindikleri bilgi ve yetenekleri kullanma becerilerine göre değişiklik gösterir. Konuyla ilgili ilk çalışmalardan biri Iowa Üniversitesi'nde Kurt Lewin ve asistanları tarafından yürütülen araştırmadır.

Liderin, yönettiği ve yönlendirdiği kitleyle etkileşimi ve iletişimi sürecinde gösterdiği davranışlar liderlik davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır. Liderlik davranış biçimlerinin sınıflandırma yöntemiyle gruplandırılması sonucu; otokratik, demokratik – katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik yaklaşımı davranış biçimleri dikkate alınmıştır.

1.5.1.1 Otokratik liderlik yaklaşımı

Bu liderlik yaklaşımında lider kişi, hedef, plan ve stratejilerin belirlenme aşamasında, grup içindeki diğer üyelere kesinlikle bir söz hakkı tanımamaktadır (Eren, 2009: 510). Bu yaklaşımda astların, liderin verdiği emirleri doğrudan gerçekleştirmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, yönetim liderin tekeli altında toplanmıştır.

Karar alma ve uygulama yetkisine sahip tek kişi, otokratik liderdir. Otokratik lider, izleyicilerin karar verme sürecine etki etmesine kesinlikle izin vermez. Otokratik liderler, tartışmayı tercih etmediklerinden, hiçbir konuda itiraz edilmesini istemezler. Verdiği kararların astları tarafından itirazsız uygulanmasını bekler. Verilmesi gereken kararın en iyisini lider bilir fikri bu yaklaşımın ana düşüncesini oluşturmaktadır. Ödül, ceza ve yasalarla güç kullanmak otokratik liderin yaklaşımıdır (Taş, vd., 2007: 85-98). Bu yaklaşımda lider her ne kadar göreve yönelse de örgüt içerisinde olması gereken ideal çalışma ortamı sağlanmadıkça arzu edilen verim alınamaz. Otoriter liderlik davranışı doğrultusunda hareket eden lider fikir ve hedeflerinin astları tarafından koşulsuz kabullenilmesini istemesinden ötürü çalışanlar örgüt kültürünü benimsemez ve fedakârca çalışmaktan kaçınırlar.

1.5.1.2 Demokratik-Katılımcı liderlik yaklaşımı

Bu yaklaşım biçimi liderin, çalışanları motive ettiği ve onlara yol gösterdiği, karar alma sürecine aktif olarak katılmalarını sağladığı liderlik yaklaşım biçimidir. Örgüt içinde alınan kararlar kriz halleri dışında tüm grup tarafından belirlenir. Demokratik-katılımcı liderlik yaklaşımı sergileyen lider, çalışanların planlama ve karar alma sürecine katkıda bulunmalarını sağlar. Astlar için kişisel önceliklerinin yükümlülükleri söz konusudur (Şahin, vd., 2004). Çalışanlar ve lider arasındaki beyin fırtınasıyla konu hakkında daha verimli ve etkin kararlar alınır. Bu yaklaşımda lider, çalışanlarına değer verir ve onları dinler. Çalışanların ortaya koyduğu fikirlere itina gösterir. Ödül sistemi ceza sistemine göre her zaman ilk sırada tercih edilir.

Bu yaklaşımı benimseyen lider, yönetim yetkisini elinde tutsa bile karar aşamasında çalışanları da sürece dâhil etmektedir. Böylelikle çalışanlar alınacak kararlara katılabilmekte ve fikirlerini dile getirebilmektedirler. Liderin örgüt vizyon ve misyonunu oluşturmada çalışanların da fikirlerine başvurması bu yaklaşımda önem arz etmektedir. Bu durum çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerine ve daha mutlu, istekli çalışmalarına neden olmaktadır.

1.5.1.3 Tam serbesti tanıyan liderlik yaklaşımı

Tam serbesti tanıyan yaklaşım biçiminde izleyiciler tam anlamıyla kendi hallerine bırakılır ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri kendi plan ve programları çerçevesinde ortaya çıkarmaları beklenir (Eren, 2009: 524).

Bu liderlik yaklaşımında, çalışanlar için serbest çalışma düzeni söz konusudur. Belirlenen hedefe ulaşmak için sergilemesi gereken çalışma biçiminde izleyici kendi haline bırakılır. Tam serbesti tanıyan liderlik yaklaşımı sergileyen liderler karar almaktan kaçınarak, sorumluluklardan da uzak dururlar. Bu yaklaşıma sahip liderin altında çalışan bireyler, üzerlerine düşen görevleri yerine getirmek için kendi sorumluluklarını alırlar. Grup içinde hedefe ulaşmak için görev yapan bireyler, liderden herhangi bir emir almadıklarından kendi çalışma sistemlerini oluştururlar.

Tam serbesti taşıyan liderlik yaklaşımını tercih eden birey, bir kontrol mekanizması kurmasa da grubun çalışma sistemi ve işin aşamaları ile ilgili bilgiye sahiptir. Kaynak ve malzeme ihtiyaçlarını karşılamak bu yaklaşımda liderin tek görevidir (Tağraf, vd., 2009: 135-154). Liderin özellikle kendisine danışılmadığı sürece konu hakkında yorum yapmaması astların çalışmasını aksatmaz.

Grup içinde çalışan bireylerin plan, program ve stratejilerini kişisel kararlarıyla belirliyor olması, bu bireylerin daha yaratıcı çözümler sunmalarını sağlıyor olması bu yaklaşım biçiminin en büyük yararlarından biridir. İzleyici stratejilerini kendi belirlediği için çalışma sistemini de buna göre kurar (Eren, 2009: 510). Bu liderlik yaklaşımında grup içinde fikir ayrılıkları çıkması, astların farklı amaçlar edinmesi, huzursuzluk doğması, bireysel başarı ve yükselmelerin önemsinmesi, çalışma isteği olmayan kişilerin sorun çıkarması, grup içinde bölünmelerin olması gibi olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir.

1.5.2 Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili yeni ve farklı yaklaşımların ortaya çıkması, yönetim ve organizasyon alanında birçok yeniliğin meydana gelmesinden etkilenmiştir. Örgütsel davranış alanında uzmanlaşan sosyo- psikoloji temelli araştırmacılar, 1975 yılından itibaren yapmaya başladıkları incelemelerde gelişen teknolojinin ihtiyaçlarına ve değişen rekabet koşullarına ayak uydurmak için biçimsel organizasyonların strateji, kültür ve uygulamalarında köklü değişimlerin yapılması gereğini kavrayarak,

biçimsel organizasyonlar üzerinde liderlerin etkilerini açıklamaya çalışmışlardır (Uzun, 2005: 19).

Çağdaş liderlik yaklaşımıyla, liderliğin anlaşılabilmesi için sadece çalışanlar üzerindeki etkisi, çalışanların özelliklerini belirlemedeki becerisi, özellikleri, kurum içi davranışları, vb. gibi konuların yeterli olmadığı savunulmuştur. Bu yaklaşımda liderliğin tanımlanmasında içinde çalışılan örgütün yapısı, teknolojisi ve çevresi ile olan ilişkilerinin de değerlendirilmesi gerekliliği gündeme gelmiştir. Ortaya atılan çağdaş liderlik yaklaşımları ve bu yaklaşımların getirdiği yenilikler aşağıda sıralanmıştır.

Genel olarak “Dışa Dönüklük/İçe Dönüklük”, “Uyumluluk”, “Bilinçlilik”, “Dengelik”, “Yeniliğe Açıklık” karakteristik yaklaşımlarından birini sergileyen bu tarz lider, kendini beğenen/beğenmeyen, etik, çalışkan özellikler de sergileyebilmektedir. Bu durumda “geleceği görebilme, esnek olabilme, izleyicileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir” tanımı stratejik lider için kullanılabilir (Serinkan, 2008: 213 - 224). Bunların yanında, çalışanlarını ve örgütteki diğer kişileri etkileme ve ikna kabiliyetinin yüksek olması, stratejik liderde olması gereken özelliklerdendir.

Dış nedenlerle ortaya çıkan kriz durumlarında uygun çözüm yolları bulabilme, problem çözme yeteneği yüksek olma, içinde bulunduğu organizasyonu daha ileri ve başarılı adımlarla geliştirme bu liderlik yaklaşımında gerekli olan vasıflardandır. Stratejik liderlik bütünleştirici, yenilikçi yönetim anlayışına sahip olup kompleks bir yapıdır.

1.5.2.1 Karizmatik liderlik

İzleyicilerin liderin sergilediği davranışları yorumlama biçimi karizma olarak adlandırılabilir. Liderin karizmasını izleyenler ile ilişkileri belirler. Lider, davranış biçimleriyle izleyenlere örnek olmalıdır (Arslantaş, vd., 2007: 261-286). Lider, yetkileri ve iradesini örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için kullanır. Liderin karizması, başarısının çalışanlar açısından algısına, problem çözme yeteneğine prensipli çalışma stiline ve vizyonuna göre değişiklik gösterir.

Cazibenin eş anlamlısı karizmadır. Bir lider karizmatik özellikleri ile izleyicileri istediği tarafa yönlendirme gücüne sahiptir. İzleyenler karizmatik bir lider söz konusuysa daha üstün çaba sarf ederler. Karizmatik liderlerin karakteristik

becerileri ile astlar üzerinde bıraktığı etkinin çok ötesinde derin ve olağan dışı bir etkiye sahip oldukları genel olarak kabul gören görüş olsa da bu konuda birçok fikir ortaya atılmıştır (Alkın, vd., 200: 75-94). Tarihe bakıldığında da iz bırakan liderlerin karizmatik yapıda olduğu dikkati çeker. Lider bu özelliği ile çevresindekileri etkileyerek kendi etrafında toplayabilir.

Çalışanlarında güven duygusu uyandıran, cesaretlendiren, üretkenliğin artırılması ve iş tatmininin yükseltilmesinde davranışları ve çalışmalarıyla rol model olabilen liderlerin karizmatik olduğu söylenebilir.

Çalışanlar bu liderlere güven duyarlar. Liderleri için risk almaktan korkmazlar. Yeri geldiğinde fedakârlık yapabilirler (Özer, 2008: 615). Örgütün istikrarı ve gelişimine yönelik ileri düzeyde amaç ve hedefleri bulunan bir karizmatik lider, ikna kabiliyetiyle çalışanlarını da bu yönde etkiler ve planlanan aşamaya ulaşma sürecinde onları cesaretlendirir.

1.5.2.2 Dönüşümcü liderlik

1970 yıllarından sonra ilgi çekmeye başlayan liderlik biçimi dönüşümcü liderliktir. 1978 senesinde Burns tarafından ilk defa ortaya atılan bu kavram, etkileşimsel liderlik ile birlikte ortaya çıkmıştır. Yeni yönetim yaklaşım ve teknikleri, globalleşme, baskıcı rekabet ortamı gibi etmenlerin etkisiyle ortaya çıkan dönüşümcü liderlik kavramı, gün geçtikçe yaygınlaşmıştır (Bolat, vd., 2003: 59-85). Günümüzde yapılan araştırmalar ile bu yaklaşımın, lidere bakış açısı, davranış biçimi ve liderlik serüveninde nasıl bir yarar katacağı ve nasıl olsa daha etkili olabileceği konularında bilgi toplanmaya çalışılmaktadır.

İzleyiciler ile olumlu bir iletişim kurup, ortaya çıkan pozitif enerjiyi örgüt içinde belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için kullanmak, Burns'e göre dönüşümcü bir liderin gerçek tanımıdır. Bu tarz liderler örgüt içinde görev yapan bireyleri hedefe değil, vizyona doğru yönlendirir. Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olan dönüşümcü liderler; astların tüm yetenek ve kabiliyetlerini ortaya çıkararak onlardan maksimum verimi almak ve yeteneklerini artırmak uzun vadeli stratejiler belirleyen dönüşümcü liderin temel amacıdır (Cemaloğlu, 2007: 73-112). Dönüşümcü liderler, örgüt işleyişine başarı katabilecek, karar verme ve uygulama yetileri gelişmiş astlar yetiştirmek için çalışırlar ve bu alanda stratejiler geliştirmeye önem verirler.

Liderliğin doğru biçimde tanımlanabilmesi için, yönetim bilimlerinin etkisi altında olduğu göz önünde bulundurularak psikolojik, sosyolojik, politik ve felsefi boyutları da incelenmelidir. Teknoloji ve standartların hızlı değişimi yeni bir lider tipi arayışına sebep olmuştur. Her örgüt planladığı geleceğe sahip olmak ister. Dönüşümcü liderlik, örgütlerin bu hedefe ulaşmasını sağlar. Dönüşümcü lider, değişim noktasındaki becerilerini kullanarak, iş görenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarır ve kendilerine olan güvenlerini artırır. Bu yaklaşım ile daha fazla verim alır (Buluç, 2009: 71-86).

Bu yaklaşımda, hem liderlerin hem de çalışanların bir bütün olarak örgütlenip aynı amaç ve hedefler doğrultusunda çalışması hedeflenir. Bununla birlikte, çalışanların ve liderin ahlaki ve etik kurallar çerçevesinde davranış biçimleri sergilemeleri mutlu ve huzurlu bir iş ortamı yaratılmasına dolayısıyla, iş tatmini ve üretkenliğin artırılmasına katkı sağlar. Bu durumun oluşturulmasında zorbalık kullanılmamalı, kişisel istek ve kuralların özgürce ifade edilmesine imkan verilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL OLARAK İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu bölümünde, iş tatmini tanımı, önemi, iş tatmini açısından tutum, iş tatmininin ölçümü, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin sonuçları, iş tatminini arttırmanın yolları, liderlik ve iş tatmini, sağlık kurumlarında iş tatmini başlıklarına yer verilmiştir.

2.1 İş Tatmini Tanımı

Çalışanların iş tatminleri örgütlerin ürün üretimi gibi amaçları arasında yer almaktadır. Günümüzde şirketlerin faal olabilmeleri için teknolojinin yanı sıra insan gücü faktörünü de önemle ele almaları gerekmektedir. Çalışanın yaptığı işten zevk alması, yeteneklerine göre bir pozisyonda çalışmaları, eğitilmeleri iş tatminini etkileyen konulardandır. Günümüz yönetim anlayışı, çalışanların istekli çalışarak tüm üretkenliğini ortaya çıkaran, maddi ve manevi tatmin düzeyini artıran bir yapı kazanmıştır. Sürekli yapılan denetimlerle de çalışanın örgüte olan katkı düzeyi ve performansı değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler kişinin iş tatmin düzeyinin, çalışma ortamının kişinin istek ve ihtiyacını ne derece karşıladığı ile bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Çalışan emeğinin karşılığını görebiliyorsa, bu durumdan alacağı mutluluk, iş tatminini arttıracaktır. İş tatmini, çalışanların sadece bedensel veya zihinsel bir işçi olarak görülmesinden çok ruhsal, fizyolojik, kişisel ve duygusal yönden de algılanmasının bir sonucu olarak doğmaktadır.

İş tatmini yalnızca çalışanın kendisini ve çalıştığı örgütü değil, ailesini, arkadaşlarını ve genel olarak hayata bakışını da etkilemektedir. Literatürde yer alan bazı araştırmalar iş tatmininin iş görenlerin hayat kalitesini algılama şekliyle ve fiziksel-zihinsel sağlıkla pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Araştırmalara göre iş tatmini hayattan alınan tatminle, kişinin duyduğu başarı hissiyle ve yüksek

performansla ilişkilidir (Çarıkçı, vd., 2004: 28-40). Bununla birlikte iş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarının da arttığı görülmektedir.

Belirli bir işletmede kendisine verilen işi yapan çalışan, iş arkadaşları ile paylaşımda bulunacak, onlarla etkileşime girecektir. Benzer şekilde yöneticileri ile de ilişki içinde olan çalışan, örgütsel politika ve kurallara uymak zorundadır.

Kurumlar bünyelerinde bulunan çalışanlarından bilgi ve becerileri doğrultusunda başarı beklentisi içindedirler. Bunun yanında çalışanlar da kendi eğitim, tecrübe ve alışkanlıklarıyla paralel bir çalışma ortamı arayışındadırlar. Tüm bu kişisel arzu, istekler ve çalışma şartları arasındaki bağlantı iş tatminini ortaya çıkarmaktadır.

2.2 İş Tatmininin Önemi

İş tatmini kavramı, çeşitli bilim insanı ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu kavram, işle özdeşleşme, güdülenme ve işi çekici bulma olgularıyla yakından ilişkilidir. Çalışan ve iş arasındaki ilişkiye dayalı olarak, “işe uygun insan” ve “kişinin özelliklerine uygun iş” konusu ile bireyin bu işe uyumu önem kazanmaktadır. İnsanlar çeşitli psikolojik yapılar taşıyan canlılardır. Tüm değer yargılarını, alışkanlıklarını, sosyal ve kültürel değerlerini doğal olarak yanında taşıdığından çalışma ortamına da getirecektir. Bu bakımdan insanı yönetmek, kurumun diğer kaynaklarını yönetmek kadar kolay değildir. Buna karşın kurumu etkin ve anlamlı kılan en önemli öğedir. İş tatmini duygusal bir öğe olduğuna göre, bireye özgü olan yaş, eğitim, cinsiyet, deneyim vb. kişisel niteliklere bağlı olarak algı ve yargılarında da etkili olmaktadır.

İş görenlerin, iş tatminini öğrenmek ve geliştirmek birçok örgütsel fayda sağlamaktadır. İş tatmini araştırmaları, iş gören problemlerinin tespiti, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, sendikal faaliyetlerin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından büyük örgütsel yararlar sağlamaktadır (Erdil, vd, 2003: 7-21).

Çalışanların iş tatminlerinin sağlanamaması sadece bireysel değil örgütsel anlamda da olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bunun sonucu olarak çalışanlarda isteksizlik, işe gitmeme, işten ayrılma isteği, uzaklaşma, kendini yetersiz hissetme,

doğru karar vermede tereddütlerle yapılan işin kalitesi ve verimliliğinde düşüşler yaşanabilecektir.

İş tatmini ile verimlilik ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda yüksek bir pozitif ilişki bulunmamakla birlikte, iş tatmini yüksekliğinin doğrudan bireysel performans artışından ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel başarısının artışına neden olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan Carroll ve Tosi tarafından öne sürülen görüşe göre ise, iş tatmininin yüksekliğini kimi iş görenlerde işine karşı içten güdülenme yaratarak, onları yüksek verime yöneltebilir (Kök, 2006: 291-301). Özellikle aranan ve başarılı bir çalışan olmanın, kendini ispat etme seviyesine gelmiş kişileri yüksek verime yöneltebileceği konusu üzerinde durulmaktadır.

İş tatmini iş görenin mutluluğunu arttırmakla beraber, çalışanın işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır. Aksi durumda yani iş tatmininin olmadığı durumlarda yüksek iş gören devir hızı, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti artmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır. İş tatminsizliği rol belirsizliği, rol çatışması, rol stresi, aşırı iş yükü, profesyonel gelişim ve kariyer ilerlemesinden kaynaklanabilmektedir (Gül, vd., 2013). Yaşanan mutsuzluk, üretkenliğin düşüşü, işe gelme isteğinde azalma, çalışan sirkülasyonunda artış gibi olumsuzluklar doğurabilmektedir. Bunların etkisinde çalışan yaptığı işi dikkate almamaya başlamakta ve işten ayrılmaktadır.

2.3 İş Tatmini Açısından Tutum

Tutum, çalışma ortamındaki önemli konulardan biridir. Organizasyon açısından çalışanın tutum sonucu geliştirdiği davranışlar önemlidir. Çalışanların yaptıkları işlere olan olumlu tutumları iş tatminine, olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğine neden olabilmektedir.

İyi bir yönetici veya işletmeci, işyerinin çalışma koşulları, yönetimi, ücretlendirmesi gibi konularda çalışanın tutumlarını bilmelidir. Bunun sonucunda çalışanların daha verimli, daha huzurlu, iyi ve istenilen şartlarda hizmet üretmesini sağlayabilir. Tüm çalışanların beğeneceği plan ve programlar geliştirilebilir. Problemlere karşı önlemler geciktirilse bile kriz anlarında durumu toparlayabilecek çareler bulunabilir. Tüm bu söylenenler nedeniyle yöneticinin, çalışma ekibinin

tutumlarını çözümlenebilmesi ve konu ile ilgili farkındalığını yükseltmesi kurum yararına olacaktır.

Bir tutum olarak iş tatmininin önemli bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Nitekim literatürde iş tatmininin stres, kaygı, devamsızlık, gecikme, örgüte ve işe bağlılık gibi tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Gül, vd., 2013). Çalışanların iş tatmini hem kurum hem de çalışanlar açısından önem arz etmektedir. İş tatmin düzeyi yüksek çalışanları bünyesinde bulunduran organizasyonlar daha kaliteli hizmet ile rekabet şanslarını yükseltmektedirler.

2.4 İş Tatmininin Ölçümü

İş tatminini veya tatminsizliğini ölçmede mülakat tekniği, kritik olay yöntemi gibi birçok teknik geliştirilmiş olmasına rağmen iş tatmini ölçümünde en çok tercih edilen yaklaşım, belirli bir anket tekniği olan tutum ölçekleridir (Tikici, 2005: 319).

2.4.1 Porter'ın Gereksinim Anketi ve Tutum Anketi

Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması daha sonra da ikincil gereksinimlerinin karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Tarlan, vd., 2001: 169-191).

Porter tipi taramadan bir örnek soru;

İşinizdeki güvenlik duygusu (sayılardan birini daire içine alın)

(a) Şimdi ne kadar? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

(b) Ne kadar olmalı? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

(c) Bu benim için ne derece önemli? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

Tatmini belirtmek için, (a) sorusuna verilen yanıt (b) sorusuna verilen yanıtın çıkarılır. Fark ne kadar az ise, iş tatmini o kadar yüksektir. Gereksinimin önemi (c) sorusuna verilen yanıtla ölçülür.

2.4.2 Yüz Çizelgesi Ölçeği

Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği bu ölçekte altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan iş gören iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş

arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır (Tarlan, vd., 2001: 173-174).

2.4.3 Minnesota Tatmin Ölçeği

Akademik araştırmalarda iş görenlerin iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen ölçek, Minnesota İş Tatmin Ölçeği'dir. Ölçek 1967 yılında Weiss, Dais, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, tatmini içsel tatmin ve dışsal tatmin ayırından yola çıkarak oluşturulmuştur. Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir (Toker, 2007: 96). Bu ölçekte çalışma koşulları ve iş tatmini arasındaki bağlantı irdelenmiştir. Ekip içi ilişkiler, yönetimle ve liderle olan ilişkiler, güven duygusu, ücret, terfi, kabiliyetler ve beceriler, prensipler ve otorite, bağımsız çalışabilme, örgütün izlediği politikalar, başarı duygusu, kendini gösterebilme, yaratıcı olabilme, ahlaki ve etik değerler, değişiklik, çalışma şartları, teknik destek, sosyal hizmetler, statü konuları incelenmektedir.

Minnesota Tatmin Ölçeği, 20 tane sorudan oluşmaktadır. Her bir ifade, “Hiç memnun değilim”, “Memnun değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum” ve “Çok memnunum” a kadar 5 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir.

İş tatmin düzeyini yaratan ve yok eden durumlar ayrı ayrı ölçeklendirilmiştir. Katılımcılardan bu başlıkları ayrı ayrı yanıtlaması ve değerlendirmesi istenir. Alınan yanıtlar sonucunda çalışanların tatmin düzeyini ve tatminsizliğini ortaya çıkaran durumlar görülebilmektedir. Değerlendirme sonucu en yüksek 100, en düşük 20 puan alınmaktadır.

Minnesota tatmin anketinden bazı sorular aşağıdadır: (Envanterde işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. İfadede belirtilen işinizle ilgili yönden ne derece memnun olduğunuzu işaretleyiniz) (Tikici, 2005: 320).

Tablo 2.1: Minnesota tatmin ölçeği (Tikici, 2005: 320).

Şimdiki işimden;	
1-	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından
2-	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından
3-	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından
4-	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından
5-	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından
6-	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından
7-	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından
8-	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından
9-	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından
10-	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından

Minnesota envanterinin olumlu yönü, güvenilir ve geçerli bir tatmin ölçüm aracı olarak kabul edilmesi, olumsuz yönü ise, tatmin ile ilgili 20 iş tatmini unsuru ile ilgili yararlı bilgiye ulaşabilmekteki güçlüktür.

2.4.4 İş Tanımlama Endeksi

Bu ölçek en çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. Ölçek, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve yöntem 1985 yılında JDI araştırma grubu tarafından geliştirilmiştir (Tarlan, vd., 2001: 174). Ölçekte ücret, terfi imkânları, kişilerarası iletişim, gözetim, işin özellikleri şeklinde değişkenler alt ölçeklerle değerlendirilmektedir.

Örnek olarak ücret/maaş ve terfi imkânları ara başlıklarının değerlendirilmesiyle ilgili olarak İş Tanımlama İndeks’inde yer alan soru şablonu tablo 2. 2’de verilmiştir.

Tablo 2.2: İş tanımlama indeksi (Tikici, 2005: 321).

Ücret/Maaşınız ve Terfi imkânlarınız nasıldır? Eğer sorulan unsur, sizin ücret/maaş ve terfi imkânlarınızla örtüşüyorsa “Evet” değilse “Hayır” ı, karar veremediyseniz soru işaretini işaretleyiniz.	
<u>Ücret/Maaş Değişkeni</u>	
Hak ettiğimden az	Evet ? Hayır
Gelirim normal harcamalar için yeterli	Evet ? Hayır
Bu gelire hayatımı büyük zorluklarla sürdürüyorum	Evet ? Hayır
Lüks harcamalara yetecek bir gelire sahibim	Evet ? Hayır

Tablo 2.2 (Devam): İş tanımlama indeksi (Tikici, 2005: 321).

Gelir düzeyim kötü	Evet ? Hayır
Yüksek bir ücret/maaş'a sahibim	Evet ? Hayır
<u>Terfi Değişkeni</u>	
Çalıştığım işyerinde terfi için güzel imkanlar var	Evet ? Hayır
Yeteneğe dayalı bir terfi sistemi mevcut	Evet ? Hayır
Mezarda terfi/Emeklilikte terfi söz konusu oluyor	Evet ? Hayır
Terfi için iyi fırsatlar çıkıyor	Evet ? Hayır
Adaletsiz bir terfi politikası uygulanıyor	Evet ? Hayır
Terfi nadiren söz konusu oluyor	Evet ? Hayır

2.4.5 İş Genel Ölçeği

İş tanımlama endeksine benzemektedir. Farkı, iş tatminini genel olarak ölçmeyi amaçlamasıdır. Avantajlı yönü, hızlı ve basit kullanıma sahip olması; dezavantajlı yönü ise, spesifik faktörlerle ilgili bilgi vermemesidir. Genel tatmin, iş tatmininin çeşitli kısımlarının toplamı mıdır sorusuna İş tanımlama endeksiyle beraber İş Genel Ölçeği'nin cevabı "hayır" iken; iş tatmininin diğer bir ölçeği olan Minnesota Tatmin ölçeği'nin yaklaşımı "evet" yönündedir. İş Genel Ölçeği ile ilgili sorular tablo 2.3'de görüldüğü gibidir" (Tikici, 2005: 321).

Tablo 2.3: İş genel ölçeği (Tikici, 2005: 322).

Çalışma zamanınızın büyük miktarını nasıl geçiriyorsunuz? Sorulan unsur işinizi tanımlıyorsa "Evet", işinizle uyuşmuyorsa "Hayır" şikkını işaretleyiniz, karar veremiyorsanız soru işaretini (?) işaretleyiniz.	
Hoş/Güzel	Evet ? Hayır
Kötü	Evet ? Hayır
İdeal/Mükemmel	Evet ? Hayır
Zaman Kaybı	Evet ? Hayır
İyi	Evet ? Hayır
Arzu edilmeyen/İstenilmeyen	Evet ? Hayır
Zahmete Değer/Yararlı	Evet ? Hayır
Birçok işten daha kötü	Evet ? Hayır
Kabul edilebilir/Makbul	Evet ? Hayır
Beni tatmin etmiyor	Evet ? Hayır
Tatmin etmede yetersiz	Evet ? Hayır
Aşırı derecede kötü	Evet ? Hayır

2.5 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanın yapmak istediği işe yönelik istek ve beklentileri kişiliği ile yakından ilişkili olduğuna göre iş tatminini meydana getiren oluşumların başında kişilik özelliklerinin geldiği göz ardı edilmemektedir.

İş görenlerin görev yaptığı yer, iş tatmini üzerinde etkisi olan olası faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Çünkü görev yapılan yer iş görene bir takım avantajlar sunarak iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir (Demir, 2001: 30-31). Bunun yanında çalışma ortamı ve şartlarının olumsuzluğu da iş tatmininde düşüşe neden olabilmektedir.

Çalışanın iş tatmini, yöneticinin sergilediği tutumla yakından ilişkilidir. Yöneticinin, çalışanlara karşı olumlu tavrı, onlara değer vermesi, etkili iletişim çalışanın iş memnuniyetini arttırmaktadır.

Çalışma arkadaşları da iş tatminini etkilemektedir. Çalışma grubu iş gören için bir destek, tavsiye ve yardım kaynağıdır. İyi bir çalışma grubu işi zevkli hale getirebilir.

İşletmelerin uygulayacağı hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla çalışanlar yeni bilgilere sahip olabilecekler ve yeni teknolojilere yabancılaşmamış olacaklardır.

Çalışanların, yapılan eğitimler sonucunda yaptıkları iş üzerindeki bilgi hâkimiyetleri artırılarak işin anlamı ve detaylarını daha iyi kavramalarına imkan sağlanacaktır. Bu durum iş tatmini üzerinde de olumlu etki yaratacaktır.

Hawthorne araştırmaları denetimin iş gören davranışının en önemli belirleyicisi olduğu iddiasını ortaya koymuştur. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ve bunu takip eden birçok araştırma, denetimin anlayış göstermesinin iş görenlerin iş tatminini artırdığını ve buna bağlı olarak işten ayrılmanın ve işe devamsızlığın azaldığını ortaya koymuştur. Böylece denetimin ve denetleyici davranışının iş tatminini etkileyen faktörlerden bir tanesi olduğu söylenebilir (Demir, 2001: 40).

Genel olarak iş görenler denetlenmekten hoşlanmamaktadırlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda iş görenlerin iş tatmini duymalarına engel olmaktadır (Başaran, 1991: 204). Bu sebepten dolayı çalışanlar, daha katkı sağlayıcı denetimlerin yapıldığı, özeleştiriyeye imkân verilen yapıları tercih etmektedirler.

2.6 İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin gerek çalışan gerekse örgüt açısından sonuçlarına incelendiğinde; iş tatmininin sağlandığı örgütte verimin arttığı, çalışanın devamlılık gösterdiği gözlenirken, iş tatmininin sağlanamadığı örgütlerde; işe devamsızlık, işgücü devri, stres, fiziksel ve ruhsal sağlıkta bozulmalar, örgüt içi sosyal uyumu bozucu olumsuz etkilerin ortaya çıktığı belirlenmiştir (Izgar, 2003: 150-154).

İş tatmininin iş ortamına sağladığı faydalar aşağıda verilmiştir (Sevimli, vd., 2005: 56-64).

İş tatmininin yüksek olması; çalışanların performanslarının artmasına, üretimin artmasıyla verimliliğin yükselmesine, çalışanların işte kalma isteklerinin artması sonucu personel devir hızının azalmasına ve buna bağlı olarak maliyetlerin düşmesine, çalışanların işe gelme isteklerinin artmasıyla devamsızlıkların azalmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların motivasyon ve moralleri arttıkça özel hayatlarında mutlu bireyler olabilmekte ve iş arkadaşlarıyla ilişkileri olumlu yönde kuvvetlenmektedir.

İş tatmininin yüksek olmasının; örgütsel bağlılığın artmasında, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının iyileşmesinde, işle özdeşleşme sonucu çalışan refahının artmasında olumlu katkıları görülmektedir.

İş tatmininin düşük olması ise; performansın düşmesine, verimliliğin ve üretkenliğin azalmasına, devamsızlığın artması sonucu personel devir hızının artmasına, beraberinde maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır. Motivasyon ve moralin azalmasıyla stres ve kaygının artması, düşük öz saygı ve yetersizlik duygusuyla sosyal ilişkilerde olumsuz sonuçların doğması iş tatminsizliğinde görülmektedir.

2.7 İş Tatminini Arttırmanın Yolları

Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışan odaklı bir anlayışa sahip olduğu için çalışanların iş tatminini arttırır. Özellikle ekip içi ilişkiler, takdir etme ve ödüllendirme, çalışanların geliştirilmesi, ücret, çalışma koşulları gibi temel konular üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Bir kurumda yönetimin üzerinde öncelikle durması gereken konuların başında; ücret, iletişim, anlayışlı ve destekleyici olabilme, çalışma ortamı, iyi performansların

ödüllendirilmesi, teşvik etme gibi unsurlar gelmektedir. Bu alanlarda yapılacak pozitif yatırımlar iş tatmin düzeyini yükseltici etki göstermektedir. Bunların yanında yönetimin çalışanların yaptıkları işleri hem ücret, miktar gibi fiziksel hem de tatmin gibi duygusal yönlerde destekleyici olmalıdır.

Kurum içinde kendinden beklenen görevi başarıyla yapan veya fazla çalışmaktan yorulmayan, performansı iyi çalışanlara odaklanmak kötü bir durum değildir. Genellikle performansı düşük çalışanları teşvik etme adına uğraşılırken yüksek performans gösteren kişilere zaman ayrılmamaktadır. Fakat başarılı çalışanlar arka plana itilmemelidir. Böyle çalışanların eğitim, ödüllendirme ve takdir gibi yollarla motive etmek önemlidir.

Çalışan performansı ve yönetimin düzeltilmesine odaklanıldığında iş tatmini kendiliğinden artmaktadır. Çalışanları iş tatmin düzeylerini arttırmanın en iyi yollarından biri de işin karakteristik özelliklerini arttırmaktır. Bu anlamda izlenebilecek üç yöntem mevcuttur (Oksay, 2005: 57):

1) İş rotasyonu; iş rotasyonu esasen monotonluğu azaltmak, işteki canlılığı ve motivasyonu arttırmak için çalışanları farklı işlerde dönüşümlü olarak çalıştırmak ve kişilere çapraz eğitimle farklı beceriler ve iş esnekliği kazandırmaktır.

2) İş genişletmesi; yatay genişleme olarak da bilinen bu yöntem, işe çeşitlilik katmak ve monotonluğu azaltmak için benzer ağırlıktaki görevlerin, var olan bir işe eklenmesidir. Görev sayısı arttırılarak iş genişletilmektedir.

3) İş zenginleştirme; dikey genişleme olarak da bilinen bu yöntem, çalışanlara daha fazla sorumluluk, özgürlük ve işleri için problem çözme yetkisi vermek anlamına gelir. Çalışanlara iş planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme gruplarının oluşturulması iş zenginleştirme için verilecek başlıca örneklerdir.

İşin zihinsel yönünün artması her zaman her çalışanın dilediği bir şey olmayabilir. İş tatmini ve işin zihinsel boyutu arasındaki ilişki, çalışanın büyümeyi isteme şiddetine (Growth Need Strength - GNS), yani kişisel gelişim arzusuna bağlıdır. Çalışanların GNS'sini ölçmenin bir yolu onlara ne tip bir iş istediklerini sormaktan geçer: işin özüyle ilgili ödülleri mi yoksa ücret gibi ödülleri fazla olan bir işi mi? (Oksay, 2005: 57). Çalışanlar örgütün kendilerinden beklentisini net bir şekilde kavradığında görev ve rol belirsizliği yok olacağından stres azalacak ve

Çalışanlar daha motive ve konsantre olmuş Şekilde sorumluluklarını yerine getireceklerdir.

2.8 Liderlik ve İş Tatmini

Yapılan araştırmalarda çalışanların iş tatminlerinin, yönetici davranış biçimleriyle doğru orantılı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Örgütler başarılı olmak için yönetim ile işgücü arasında iş birliğine dayalı bir bağ oluşturmalıdır. Bu bağın oluşturulmasında, algılanan liderlik stiline insanların beklentilerindeki liderlik stiline eşit olması oldukça önemlidir (Dalgın, 2008: 62). Yansıtılan liderlik davranış biçiminin, çalışanlar tarafından beklenen ve isteklerini karşılayabilecek liderlik davranış biçimine yakın olması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusunda olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Peters (2005) tarafından gerçekleştirilen “Kck lekli Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimindeki ve Liderlikteki Girişimci Becerilerin alışanlar Tarafından Değerlendirilmesi” isimli araştırmanın amacı, liderlik becerilerinin, girişimci ve yönetici yeteneklerinin, stajyerlerin ve genç çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini değerlendirmektir. Araştırma özellikle kck ve orta ölçekli otel işletmelerindeki genç personelin liderlik ve motive edici davranışlar hakkındaki algıları üzerine odaklanmaktadır (Yavuz, 2009: 60-61).

Packard ve Kauppi (1999) alışmalarında, farklı liderlik davranışlarının iş tatmin düzeylerini de farklı düzeyde etkilediğini görmüşlerdir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı daha ilgili ve destekleyici davrandıklarında, kurum içi iş tatmin düzeyinin arttığı görülmüştür.

Yapılan alışmalar liderlik anlayışını ve tarzını algılayan çalışanların, işlerine daha bağlı olduklarını, daha fazla iş tatmini duyarak yüksek performans sergilediklerini göstermiştir. Günümüzde ulusal ve uluslararası işletmelerde yapılan araştırmalarda, çalışan ve değişime odaklı liderlik davranış biçimlerinin çalışanlar tarafından daha kolay benimsendiği ve iş tatminini arttırdığı görülmüştür.

Fuller ve diğerlerinin (1999) Amerika’da hemşireler üzerine yaptıkları bir araştırma; dönüştürücü liderlik uygulamalarının, çalışanların iş tatminini arttırıcı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir. Yine Pillai, Schriesheim ve Williams (1999) yaptıkları araştırmada liderlik davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkileri açıklayıcı sonuçlar elde etmişlerdir (Dilek, 2005: 45).

Lider, yapacaklarını planlama, uygulama, yönlendirme ve denetleme mekanizmalarını yürütmek için çalışanların performans değerlendirmesini sürekli ve zamanında yapmak zorundadır. Kontrol ve ölçme sistemleri etkin ve verimli gerçekleştirilirse liderin çalışanlar ve performansları üzerindeki etkileri değerlendirilebilecektir.

Kullanılan ölçüm sistemlerinin genelinde performans değerlendirilmesi çok dar kalıplara sıkıştırılmaktadır. Az maliyetle çok üretim veya üretim ve kaynakların verimliliğini artırmak şeklindeki anlayışlar günümüz yönetimde iş tatmini ve performansın sağlayıcıları arasındaki sadece bir başlık olarak ele alınmaktadır.

Günümüzde ruhsal ve bedensel yönden sağlıklı, ileri görüşlü, yaratıcı, uygun iş ortamı ve imkânı sağlanmış, ödüllendirilme ve kendini kanıtlayabilme yönünden doyurulmuş çalışanların oluşturduğu iş gücüne sahip organizasyonlar başarıya ulaşmaktadır.

Dünyada yapılan çalışmalarda, farklı liderlik türleri belirlenmiştir. Bu liderlik türlerinin hangisinin hangi koşulda sergilenmesinin uygun olacağı hususunda da çeşitli fikirler ortaya çıkmıştır. Bazı konularda başarılı olan bir kişinin diğer konularda da kesin başarıya ulaşacağı ve iyi bir lider olacağından söz edilemez. Bununla birlikte herhangi bir kültür veya ülkede başarıyı sağlayan bir liderin diğer kültür ve ülkelerde de aynı başarıyı göstereceği söylenemez.

Birçok liderlik davranış biçimi belirlenmesine karşın, en fazla kabul gören; otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranış biçimleri olmuştur. Aynı anda da kullanılabilen bu üç liderlik davranış biçimi durumsal etmenlerden oldukça etkilenmektedirler. Çalışanların karakteristik özellikleri, kültürleri, tecrübe ve bilgileri, çalışma koşulları ve işin aciliyeti gibi faktörlerden etkilenmektedirler.

Yapılan çalışmalar kimi zaman demokratik yaklaşımın otoriter yaklaşımdan daha iyi olduğunu, bazen ise tam tersi olabileceğini göstermektedir. Özellikle yüksek verim ve hızla çalışmanın gerektirdiği durumlarda otoriter liderlik olumlu sonuçlar doğurmakta ve morali yükseltmektedir. Nedeni, çalışanların demokratik çözüm için yeterli vaktin olmadığını fark etmeleridir. Böyle durumlarda çalışanlar sorumluluğu üstlenen ve işlerin yürütülmesini sağlayan yöneticileri seçmektedirler.

Liderlik ve liderlik davranış biçimleri konularında yapılan birçok çalışma en iyi liderlik davranış biçiminin hangisi olduğuna kesin bir açıklık getirememiştir. Bunun

nedeni her davranış biçiminin kendine ait avantaj ve dezavantajlarının olmasıdır. Demokratik- katılımcı davranış biçimi çalışanların iş tatminine etkileri açısından daha pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Bu liderlik davranış biçiminde çalışanlar işlerini daha çok benimseyip kendilerini işin parçası olarak görmektedirler.

Tam serbesti tanıyan liderlik davranış biçiminde çalışanlarda iş tatmin düzeyi otokratik liderlere nazaran daha fazla olmaktadır. Fakat bireysel otokontrol ile hareket ettiklerinde daha özgün davrandıkları ve üretimin büyük ölçüde düştüğü görülmektedir.

Ülkemizde yöneticiler geleneksel yönetim anlayışlarını genelde sürdürmektedir. Astları ile ilişkilerinde kurumun vermiş olduğu yasal güç kaynağı kullanılmakta, diğer güç kaynakları ise pek kullanılmamaktadır. Kurumların onlara verdiği yöneltme ayrıcalığı nedeniyle, örgütsel amaçlarla daha çok bütünleşmekte, ancak astların beklenti ve gereksinimleri üzerinde yeteri kadar durmamaktadırlar. Astların yetenek ve becerilerine pek güvenilmemekte, bunları ortaya çıkarma çabası da gösterilmemektedir. Astlarla olan ilişkilerde daha çok otoriter eğilimler ön plana çıkmakta, işler emir ve buyruklarla yürütülmektedir. Değişik alanlarda yetişmiş farklı meslek gruplarında olan insanlar meslekteki hizmet sürelerine ya da siyasi tercihlere göre yönetim kademelerine getirilmekte, atamalarda nesnel ölçütler ve yönetim becerileri üzerinde fazlaca durulmamaktadır.

İş tatminini büyük oranda etkileyen liderlik davranışlarından en mükemmelini seçmek mümkün olunamamaktadır. Ülkemiz şartlarında yöneticiler tarafından çoğunlukla otokratik liderlik davranışı yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Demokratik-katılımcı liderlik davranışının iş görenler tarafından, daha fazla tercih edilmektedir. İş görenlerimizin tam serbesti tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticiler ile çalışmaya ise henüz hazır olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

2.9 Sağlık Kurumlarında İş Tatmini

Bireyler, toplumun yapıtaşlarıdır. Sağlıklı bireylerden oluşan toplum da daha sağlıklı, mutlu, üretken olabilmekte ve toplumda yaşam refahı üst düzeylere ulaşmaktadır.

Çalışma hayatı kişilerin yaşamının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Kişi, işindeki olumsuzluk ve stresi ailesine yansıtabilmekte ve hayatına genelleyebilmektedir.

Araştırmalarda, iş tatminsizliği yaşayan insanlarda, baş ağrısı, nefes darlığı, terleme, yorgunluk, iştahsızlık gibi birçok fiziksel rahatsızlığın yüksek oranda görüldüğü saptanmıştır. Aynı zamanda iş tatminsizliği kişilerin ruh sağlığını da olumsuz etkilemektedir.

Sağlık sektörü yoğun emekle 24 saat hizmet veren organizasyonlardan oluşmaktadır. Sağlık çalışanları görev süreçlerinde ana hizmet kaynakları olan hasta bireyler ve sektör içinde strese yol açan nedenlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Sağlık sektörü, verilen hizmetin niteliği bakımından diğer sektörlerde farklılık göstermektedir. Sağlık hizmeti; stoklanamaz, sürekli devam eder, işler acildir, ertelenemez, yapılacak hatalar insan hayatına mal olabileceği için hataya yer yoktur, karar süreci çok hızlıdır, zaman çok iyi kullanılmalıdır.

Yukarıda belirtilen özellikler, sağlık sektöründe insan gücünün etkin, verimli, adil bir yönetimle yönlendirilmesini gerektirmektedir.

Sağlık sektörü yoğun stres yaşayan hasta bireye hizmet vermenin yanı sıra, bu sektörde çalışanların iş yaşamlarında sık sık stres yaratan olaylarla karşı karşıya kalmaları nedeniyle, diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Hastanelerde verilen hizmetin özellikleri diğer hizmet sektörlerinden farklılıklar gösterir. Hizmet üretimi hastanelerde stoklanamaz. Sağlık sektöründe hata ve yanılıya hoşgörü gösterilememektedir. Çünkü hata ve yanılı insan hayatına mal olabilmektedir. (Yavuz, 2009: 55).

Sağlık çalışanlarında iş tatmininin sağlanması ve üst düzeylerde tutulması hasta memnuniyeti ve hasta bakım kalitesini de olumlu yönde etkilemektedir.

Sağlık sektöründe yaşanan sorun ve gelişmeler sağlık çalışanları ile birlikte hasta ve hasta yakınlarını da etkilemektedir. Hasta memnuniyeti ve tatmininin sağlanması için çalışan ekibin iş tatminlerinin sağlanması öncelikli konudur.

Yaptıkları işten memnun ve sevecek hizmet veren sağlık çalışanları daha güler yüzlü, yaratıcı ve iş bitirici davranmaktadırlar.

Birçok farklı meslek grubunu aynı kurum içinde birleştiren sağlık sektörü ekip çalışmasını gerektirmektedir. Ekip çalışmasının huzurlu ve aktif bir ortamda yürütülebilmesi için de iş tatmini önem oluşturmaktadır. Farklı eğitim, tecrübe ve yetenekleri içeren bu hizmet sektöründe her meslek için gerekli ve elverişli çalışma ortamını, araç-gereç ve malzemeleri eksiksiz ve yeterli bulundurması gerekmektedir. Rahat ve ferah fiziki koşullarda kişiler daha huzurlu ve mutlu çalışmaktadırlar.

Yürümezoğlu (2007) yaptığı çalışmada, hemşirelerde iş tatmininin orta veya düşük düzeyde olduğunu görmüştür. Bu durumun, demografik ve mesleki özelliklere göre değişmediğini; yalnızca cerrahi alanlarda görev yapan hemşirelerin iş tatmin düzeyinin dâhiliye servislerinde çalışanlardan daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Hastaların, hemşirelik bakım ve hizmetlerinden memnun olduklarını ve bu durumun hastaların sosyo- kültürel özellikleri ve tedavi sürecine göre değiştiğini saptamıştır. Sonuç olarak çalışmasında, hemşire iş tatmini ile hasta memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Ghazali (2007), Pakistan’da bir eğitim hastanesinde çalışan 244 doktorun iş tatmin düzeyini ölçmüştür. Çalışması sonucunda, ücret düşüklüğünün doktorların iş tatminlerini olumsuz etkilediğini görmüştür.

Blagen (1993), hemşirelerin iş tatminleri ve etkileyen faktörler konulu 48 tane araştırma üzerinde meta analiz yapmıştır. Sonucunda, stres, çalışılan örgüte bağlılık, adalet, yöneticilerle iletişim, adalet, görev dağılımı gibi konuların hemşirelerin iş tatmin düzeylerini önemli ölçüde etkilediğini görmüştür.

Kovner ve diğerleri (2006), Amerika 1538 hemşire üzerinde bir çalışma yapmışlar ve adaletli görev dağılımı, yönetim, farklı iş seçenekleri, aile çatışmaları gibi faktörlerin hemşirelerde iş tatminini etkileyen en önemli konular arasında olduğunu görmüşlerdir.

Sağlık sektöründe hiyerarşi sistemi her alanda kendini göstermektedir. Mesleklerin kendi içlerinde dahi “kıdemli – çömez” olarak isimlendirilen bir hiyerarşi sistemi gözlenmektedir. Tüm bunlar göz önüne alınırsa anlayışlı, hoşgörülü ve liderlik vasıflarına sahip bir yöneticinin varlığı iş tatmininin sağlanmasında zorunluluk göstermektedir.

Sağlığın Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ile de koruma altına alınmış olması ve doğuştan kazanılan temel hak olduğu düşünülürse, bu sektörde çalışan kişilerin mutluluğu ve iş tatmininin sağlanması ve artırılmasının hasta memnuniyeti ve iş akışı, üretkenliğin ve yaratıcılığın artırılması üzerindeki olumlu etkilerinin önemi göz ardı edilememektedir.

2.9.1 Sağlık Çalışanlarında İş Tatmininin İncelenmesinin Faydaları

Son yıllarda sağlık hizmetleri, ülkemizde üzerinde en çok durulan konular arasındaki yerini almıştır. Bunun nedeni kişilere sağlıklı bir hayat kazandırmanın,

sosyal ve ekonomik boyutunun yanında ahlaki ve ruhsal yönü de bulunmaktadır. Sağlık hizmetleri kısıtlı kaynaklardan oluşur ve yerini alacak ek bir hizmet yoktur. Bu sektörde yedi gün yirmi dört saat talep karşılanması ve bu talebin sürekli artması, sağlık hizmetlerinde etkinlik ve kalitenin yükseltilmesine neden olmuştur. Sağlık sektöründe hasta birey, sadece bedensel olarak değil sosyal, psikolojik ve ekonomik olarak bütüncül ele alınmalıdır ve müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır. Özel ve kamusal sağlık kuruluşları sektör pazarında rekabeti artırmaktadır. Bu nedenle daha çok hasta memnuniyeti üzerinde durulmaktadır.

Hemşirelerin hastalara hizmet verirken riskli ve acil konularda en doğru karar verme stratejisine en iyi şekilde başvurabilmesi, hemşirenin mesleki iş doyumunu ile yakından alakalıdır ve genel olarak doğru orantılıdır. İş ortamında huzurlu olan ve hiçbir sorun yaşamayan işçi, iş deneyimini de kullanarak daha doğru kararlar alacaktır.

Yeşil (19.05.2013), çalışanlar için hayat kalitesi ölçeğini konu alan çalışmada sağlık çalışanlarında iş tatminini araştırmanın önemini şöyle ele almıştır: Dünya Sağlık Örgütü, 1948’de sağlığı “yalnızca hastalık durumunun bulunmayışı değil; aynı zamanda fiziksel, ruhsal ve sosyal bakımdan tam bir iyilik halinde olması” şeklinde tanımlar. Hayat kalitesi kişinin fiziksel fonksiyonlarını, ruhsal halini, aile içindeki ve dışındaki toplumsal ilişkilerini, çevreden etkilenme seviyelerini kapsar ve bu durumun kişinin fonksiyonelliğini ne kadar etkilediğini gösterir. İş ve meslek hayatı da hayat kalitesini etkileyebilir Tüm kişilerde olduğu gibi hastalar da fiziksel, ruhsal ve sosyal bakımdan bir bütündür. İnsana “sağlıklı” diyebilmek için yalnızca hasta olmaması yeterli değildir. Kişi sağlıklı olsa dahi diğer sistemlerdeki bir sorun zamanla sağlığın kaybedilmesine sebep olur. Bu bir dişlinin çarklarına benzer, birinin kırılması tüm işleyişin bozulmasına neden olur. Bu sebeple hasta bir bütün olarak her yönüyle düşünülmelidir

2.9.2 Sağlık Çalışanlarında İş Tatminini Artırmanın Temel Yöntemleri

Sağlık hizmetlerinde hasta birey bakımı, kanun ve prosedürler çalışanların hayati kararlar almalarını gerektirmektedir. Doğru ve zamanında karar verme, sağlıklı veya hasta birey bakımı ve yakınlarıyla iletişim gibi konular profesyonel yeteneklerin gelişimini gerektirmektedir. Bunların yanında problem çözme stratejilerini kullanabilme, yeterli bilgi birikimine dayalı uygulama yöntemleri

geliştirebilme sağlık çalışanlarından beklenen davranışlardandır. Sağlık çalışanları doğru ve hızlı hizmet sunumunda alınan eğitimin yanı sıra işteki tecrübesi ve çalışma koşulları da büyük önem taşımaktadır. Saniyelerin bile hayati önem taşıdığı sağlık sektöründe rahat ve doğru hizmet sunumu için hizmeti verenlerin de fiziksel, soysal, ruhsal ve ekonomik açıdan kendilerini iyi hissetmeleri gerekmektedir.

Sağlık çalışanlarında iş tatminini artırmada çalışma koşulları önemli bir yer tutmaktadır. Çalışma hayatının kalitesinin artırılması, çalışma ortamının isteklere göre düzenlenmesi gerekmektedir.

Çalışanlara verilen görevlerin zenginleştirilmesi çalışanların eğitim ve ilgi alanlarına yönelik pozisyonları sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bunun yanında rotasyon uygulanarak ekip çalışması canlı tutulabilmektedir.

Çalışma günlerinin azaltılması, zaman esnekliği sağlanması kimi zaman su istimal edilmeye açık konular olsa da doğru bir yönetimle olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

Part- time çalışma saatlerinin uygulanması daha geniş çalışan yelpazesi oluşturabilmektedir.

Yapılan hizmet içi ve oryantasyon eğitimleri örgüt kültürü ve işleyişini çalışanlara öğretmede ve istenilen mesajın verilmesinde yardımcı olmakla birlikte daha bilinçli ve eğitimli çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalışma ortamı ve koşulları, doğru ve etkin bir yönetim anlayışı çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarını etkileyen en önemli konulardır. Bu alanlarda yapılacak olumlu yatırımlar personel iş tatminini artırarak organizasyonun başarısını yükseltecektir.

Özgür vd. ise hemşirelerde ruhsal belirtilerin değerlendirilmesini konu alan çalışmalarında sağlık işçilerinde iş doyumunu yükseltmenin esas yöntemleri konusuna ise şöyle değinmiştir: Hastanelerde çalışan sağlık çalışanları için fiziki çevre, çalışma şekli ve çalışma şartları büyük önem taşır. İş yeri ve şartlardaki negatif taraflar, kişi ve kurumlar üzerinde de negatif etkilere yol açmaktadır. Yaşanan problemlerin işçilere bireyler arasında anlaşmazlıklar, performans azalması ve iş doyumsuzluğu şeklinde yansması muhakkaktır (Özgür vd., 2013). Çalışma şekli ve çalışma koşulları, sağlık işçilerinde verimliliği ve motivasyonu etkileyen en değerli unsurlar arasında bulunur. Personel için uygun koşullar oluşturulamazsa zaman içinde meydana gelen problemler iş doyumsuzluğuna neden olur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Ankara il merkezindeki Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi yöneticilerinin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek üzere planlanan bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Liderlik davranışları, sağlık çalışanları tarafından nasıl algılanmaktadır?
2. Liderlik davranışlarının, sağlık çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkileri nelerdir?
3. Sağlık çalışanlarının tatmin düzeylerinin yüksek olması örgüt bağlılığı yaratıyor mu?
4. Sağlık çalışanının iş tatmin düzeyi ile hasta memnuniyeti arasında bir ilişki var mıdır?

3.2 Araştırmanın Hipotezleri

H1- Yöneticilerin liderlik davranışları ile sağlık çalışanlarının memnuniyet düzeyleri arasında ilişki vardır.

H2- Hastaların memnuniyetleri ve kurumu tercih etmelerinde, sağlık çalışanlarının sunduğu hizmetin kalitesi, kurum güvenilirliği önemlidir.

H3- Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile hasta memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4- Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin yüksek olması örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır.

3.3 Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, Türkiye'deki özel ve kamusal alanda hizmet veren sağlık kuruluşlarında görev yapan çalışanların iş memnuniyetlerinin, organizasyon içindeki etkilerinin fark edilmesini ve kalifiye bir yöneticinin liderlik davranışlarının çalışan iş tatmini üzerindeki olumlu sonuçlarına dikkatin çekilmesini sağlayacaktır.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile yapılan ve verilerin toplanmasında anket tekniğine başvurulmuş bir saha çalışmasıdır.

3.5 Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2013 yılı Ankara İl merkezinde faaliyet gösteren Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde (ANEAH) çalışan hekim, hemşire, yardımcı sağlık personeli ve idari personel oluşturmaktadır. Çalışma evreninde 950 hekim, 650 hemşire, 1100 yardımcı sağlık personeli ve 140 idari personel olmak üzere toplam 2840 çalışan mevcuttur.

Araştırmaya katılacak kişilerin kurumda aktif çalışanlar olmasına özen gösterilmiştir. Sorulara verilecek cevapların daha bilinçli ve güvenilir olması amacıyla anket çalışması, yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Zaman kısıtlılığı ve gönüllü katılım şartında dolaylı 360 kişiye ulaşılmıştır.

3.6 Sınırlılıklar

Araştırmada, liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkileri ele alınmış, diğer konular araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Araştırma, 2013 yılında ANEAH çalışanlarının (130 hemşire, 100 hekim, 40 idari personel, 90 teknisyen) görüşleriyle sınırlıdır.

3.7 Veri Toplama Araçları

Veri Toplama Aracı olarak; örneklem grubuna ait sosyo-demografik veri elde edilmesine yönelik bir "Bilgi Formu", "Liderlik Davranış Ölçeği" ve "Minnesota İş

Doyum Ölçeği” kullanılarak anketle toplanan veriler değerlendirilmiştir.

Çalışanlar hakkında kişisel bilgi edinmek için 8 sorudan oluşan bilgi formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Liderlik Davranış Ölçeği 1988 yılında Posner ve Kouzes tarafından geliştirilen Liderlik Uygulamaları Envanterin’den (Leadership Practices Inventory, LPI) uyarlanmıştır. LPI her bir liderlik davranışına ait 6 önerme içermekte, toplam 30 maddeden oluşmaktadır. Her bir önerme 1 ile 5 arasında değişen, beşli likert ölçeği kullanılarak puanlandırılmıştır. Ölçek içerisinde puanların karşılıkları şu şekildedir: 1 “Nerdeyse Hiç”, 2 “Nadiren”, 3 “Bazen”, 4 “Sık Sık”, 5 “Nerdeyse Her Zaman”. Ölçek araştırmamıza uygun olarak ilk olarak Yavuz (2009) tarafından çalışmasında kullanmak için Türkçeye çevrilmiştir. Türkçeye uygun hale getirilmesinin ardından ölçek, “Liderlik Davranışları Anketi” olarak yeniden adlandırılmıştır.

Minnesota İş Doyum Ölçeği’nin içsel ve dışsal doyum faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahip kısa formu, 20 maddeden oluşan, beşli likert tipi bir araçtır. Minnesota İş Doyum Ölçeği puanlamasında:

1. Hiç memnun değilim; 1 puan,
2. Memnun değilim; 2 puan,
3. Kararsızım; 3 puan,
4. Memnunum; 4 puan,
5. Çok memnunum; 5 puan

olarak değerlendirilmektedir.

Minnesota İş Doyum Ölçeği’nde içsel ve dışsal doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddenin dağılımı;

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

şeklinde maddelerini içermektedir.

3.8 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirirken istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü

(Oneway) anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde tukey post hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116);

<u>R</u>	<u>İlişki</u>
0,00- 0,25	Çok Zayıf
0,26- 0,49	Zayıf
0,50- 0,69	Orta
0,70- 0,89	Yüksek
0,90- 1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.9 Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan hastane çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Hastane Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablo 3.1: Hastane çalışanlarının demografik özelliklere göre dağılımı.

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	246	68,3
	Erkek	114	31,7
	Toplam	360	100,0
Medeni Durumu	Bekar	93	25,8
	Evli	252	70,0
	Boşanmış/dul	15	4,2
	Toplam	360	100,0
Yaş	18-25 Yaş	28	7,8
	26-30 Yaş	79	21,9
	31-35 Yaş	94	26,1
	36 Yaş Ve üzeri	159	44,2
	Toplam	360	100,0
Mevcut Yöneticisi İle Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	68	18,9
	1-5 Yıl Arası	250	69,4
	5-10 Yıl Arası	21	5,8
	10 Yıl Ve üzeri	21	5,8
	Toplam	360	100,0

Tablo 3.2 (Devam): Hastane çalışanlarının demografik özelliklere göre dağılımı.

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde(%)
Çalışma Türü	Gündüz	174	48,3
	Nöbet	21	5,8
	Gündüz+nöbet	165	45,8
	Toplam	360	100,0
Eğitim Türü	Lise	36	10,0
	Ön Lisans	108	30,0
	Lisans	137	38,1
	Yüksek Lisans	79	21,9
	Toplam	360	100,0
Görev	Hekim	71	19,7
	Hemşire	160	44,4
	Teknisyen	31	8,6
	İdari Personel	98	27,2
	Toplam	360	100,0
Şu Anki Hastanede Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	37	10,3
	1-5 Yıl Arası	153	42,5
	5-10 Yıl Arası	35	9,7
	10 Yıl Ve üzeri	135	37,5
	Toplam	360	100,0

Hastane çalışanları cinsiyet değişkenine göre 246'sı (%68,3) kadın, 114'ü (%31,7) erkek olarak dağılmaktadır.

Hastane çalışanları medeni durumu değişkenine göre 93'ü (%25,8) bekâr, 252'si (%70,0) evli, 15'i (%4,2) boşanmış/dul olarak dağılmaktadır.

Hastane çalışanları yaş değişkenine göre 28'i (%7,8) 18-25 yaş, 79'u (%21,9) 26-30 yaş, 94'ü (%26,1) 31-35 yaş, 159'u (%44,2) 36 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Hastane çalışanları mevcut yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre 68'i (%18,9) 1 yıldan az, 250'si (%69,4) 1-5 yıl arası, 21'i (%5,8) 5-10 yıl arası, 21'i (%5,8) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Hastane çalışanları çalışma türü değişkenine göre 174'ü (%48,3) gündüz, 21'i (%5,8) nöbet, 165'i (%45,8) gündüz+nöbet olarak dağılmaktadır.

Hastane çalışanları eğitim türü değişkenine göre 36'sı (%10,0) lise, 108'i (%30,0) ön lisans, 137'si (%38,1) lisans, 79'u (%21,9) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

Hastane çalışanları görev değişkenine göre 71'i (%19,7) hekim, 160'ı (%44,4) hemşire, 31'i (%8,6) teknisyen, 98'i (%27,2) idari personel olarak dağılmaktadır.

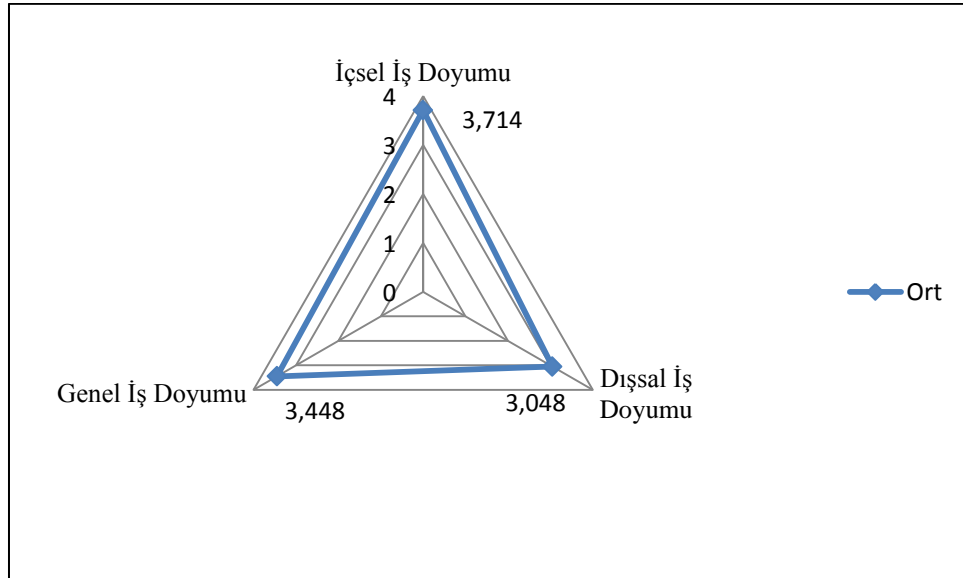
Hastane çalışanları şu anki hastanede çalışma süresi değişkenine göre 37'si (%10,3) 1 yıldan az, 153'ü (%42,5) 1-5 yıl arası, 35'i (%9,7) 5-10 yıl arası, 135'i (%37,5) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Liderlik Davranışı ve İş Doyum Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 3.3: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylerinin ortalamaları.

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İçsel İş Doyumu	360	3,714	0,671	2,080	4,830
Dışsal İş Doyumu	360	3,048	0,746	1,250	4,500
Genel İş Doyumu	360	3,448	0,653	1,750	4,450

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “içsel iş doyumunu” ifadesine yüksek ($3,714 \pm 0,671$); “dışsal iş doyumunu” ifadesine orta ($3,048 \pm 0,746$); “genel iş doyumunu” ifadesine yüksek ($3,448 \pm 0,653$); düzeyde katıldıkları görülmektedir.

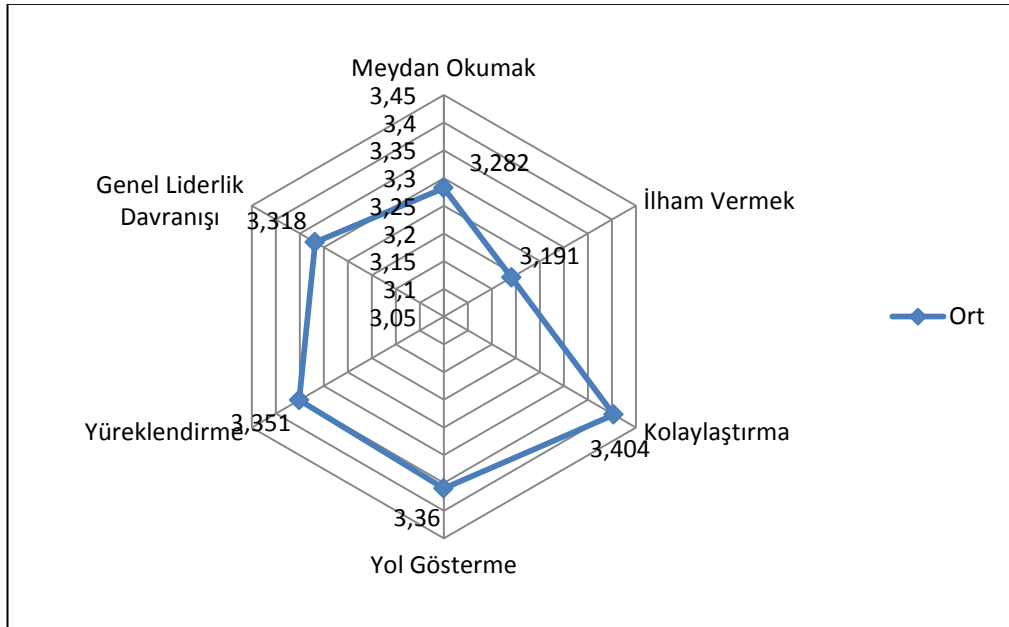


Şekil 3.1: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylerinin ortalamaları.

Tablo 3.4: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylerinin ortalamaları.

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Meydan Okumak	360	3,282	1,046	1,000	4,830
İlham Vermek	360	3,191	1,064	1,000	4,500
Kolaylaştırma	360	3,404	1,083	1,000	5,000
Yol Gösterme	360	3,360	1,066	1,000	5,000
Yüreklendirme	360	3,351	1,097	1,000	5,000
Genel Liderlik Davranışı	360	3,318	1,046	1,000	4,870

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “meydan okumak” ifadesine orta ($3,282 \pm 1,046$); “ilham vermek” ifadesine orta ($3,191 \pm 1,064$); “kolaylaştırma” ifadesine yüksek ($3,404 \pm 1,083$); “yol gösterme” ifadesine orta ($3,360 \pm 1,066$); “yüreklendirme” ifadesine orta ($3,351 \pm 1,097$); “genel liderlik davranışı” ifadesine orta ($3,318 \pm 1,046$); düzeyde katıldıkları görülmektedir.



Şekil 3.2: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylerinin ortalamaları.

Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Liderlik Davranışı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 3.5: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Meydan Okumak	Kadın	246	3,297	0,962	0,424	0,697
	Erkek	114	3,247	1,211		
İlham Vermek	Kadın	246	3,244	0,914	1,382	0,228
	Erkek	114	3,078	1,329		
Kolaylaştırma	Kadın	246	3,486	1,002	2,122	0,050
	Erkek	114	3,227	1,226		
Yol Gösterme	Kadın	246	3,417	0,958	1,497	0,177
	Erkek	114	3,237	1,264		
Yüreklendirme	Kadın	246	3,458	0,993	2,732	0,013
	Erkek	114	3,121	1,269		
Genel Liderlik Davranışı	Kadın	246	3,381	0,933	1,680	0,132
	Erkek	114	3,182	1,249		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t = 2.122$; $p = 0.050 < 0,05$). Kadın hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanları ($x = 3,486$), erkek hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanlarından ($x = 3,227$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t = 2.732$; $p = 0.013 < 0,05$). Kadın hastane çalışanlarının yüreklendirme puanları ($x = 3,458$), erkek hastane çalışanlarının yüreklendirme puanlarından ($x = 3,121$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının meydan okumak, ilham vermek, yol gösterme, genel liderlik davranışı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre

anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 3.6: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylerinin çalışma türüne göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Meydan Okumak	Gündüz	174	3,150	1,197	3,799	0,023	2 > 1
	Nöbet	21	3,722	0,528			
	Gündüz+nöbet	165	3,364	0,894			
İlham Vermek	Gündüz	174	3,114	1,154	3,125	0,045	2 > 1
	Nöbet	21	3,722	0,403			
	Gündüz+nöbet	165	3,205	1,006			
Kolaylaştırma	Gündüz	174	3,316	1,195	2,339	0,098	
	Nöbet	21	3,833	0,776			
	Gündüz+nöbet	165	3,441	0,977			
Yol Gösterme	Gündüz	174	3,162	1,185	7,298	0,001	2 > 1 3 > 1
	Nöbet	21	3,889	0,528			
	Gündüz+nöbet	165	3,502	0,937			
Yüreklendirme	Gündüz	174	3,284	1,202	1,577	0,208	
	Nöbet	21	3,722	0,793			
	Gündüz+nöbet	165	3,376	1,006			
Genel Liderlik Davranışı	Gündüz	174	3,205	1,159	3,353	0,036	2 > 1
	Nöbet	21	3,778	0,601			
	Gündüz+nöbet	165	3,378	0,943			

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının meydan okumak puanları ortalamalarının çalışma türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 3,799$; $p = 0,023 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışma türü nöbet olan hastane

çalışanlarının meydan okumak puanları ($3,722 \pm 0,528$), çalışma türü gündüz olan hastane çalışanlarının meydan okumak puanlarından ($3,150 \pm 1,197$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının ilham vermek puanları ortalamalarının çalışma türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 3,125$; $p = 0,045 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışma türü nöbet olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanları ($3,722 \pm 0,403$), çalışma türü gündüz olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanlarından ($3,114 \pm 1,154$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ortalamalarının çalışma türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 7,298$; $p = 0,001 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışma türü nöbet olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ($3,889 \pm 0,528$), çalışma türü gündüz olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanlarından ($3,162 \pm 1,185$) yüksek bulunmuştur. Çalışma türü gündüz+nöbet olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ($3,502 \pm 0,937$), çalışma türü gündüz olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanlarından ($3,162 \pm 1,185$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanları ortalamalarının çalışma türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 3,353$; $p = 0,036 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışma türü nöbet olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanları ($3,778 \pm 0,601$), çalışma türü gündüz olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanlarından ($3,205 \pm 1,159$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının kolaylaştırma, yüreklendirme puanları ortalamalarının çalışma türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 3.7: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylerinin eğitim türüne göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Meydan Okumak	Lise	36	3,255	0,966	1,936	0,123	
	Ön Lisans	108	3,167	1,102			
	Lisans	137	3,240	1,212			
	Yüksek Lisans	79	3,523	0,554			
İlham Vermek	Lise	36	3,551	0,591	6,010	0,001	1>2 3>2 4>2
	Ön Lisans	108	2,866	1,183			
	Lisans	137	3,237	1,177			
	Yüksek Lisans	79	3,392	0,683			
Kolaylaştırma	Lise	36	3,704	0,916	4,808	0,003	1>2 4>2
	Ön Lisans	108	3,110	1,196			
	Lisans	137	3,432	1,149			
	Yüksek Lisans	79	3,620	0,740			
Yol Gösterme	Lise	36	3,671	0,715	11,784	0,000	1>2 3>2 4>2 4>3
	Ön Lisans	108	2,951	1,141			
	Lisans	137	3,348	1,185			
	Yüksek Lisans	79	3,800	0,542			
Yüreklendirme	Lise	36	3,602	0,958	7,799	0,000	1>2 4>2
	Ön Lisans	108	3,000	1,201			
	Lisans	137	3,347	1,113			
	Yüksek Lisans	79	3,726	0,807			
Genel Liderlik Davranışı	Lise	36	3,557	0,806	5,892	0,001	1>2 4>2
	Ön Lisans	108	3,019	1,141			
	Lisans	137	3,321	1,150			
	Yüksek Lisans	79	3,612	0,642			

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının ilham vermek puanları ortalamalarının eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 6,010$; $p = 0,001 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim türü lise olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanları ($3,551 \pm 0,591$), eğitim türü ön lisans olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanlarından ($2,866 \pm 1,183$) yüksek bulunmuştur. Eğitim türü lisans olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanları ($3,237 \pm 1,177$), eğitim türü ön lisans olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanlarından ($2,866 \pm 1,183$) yüksek bulunmuştur. Eğitim türü yüksek lisans olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanları ($3,392 \pm 0,683$), eğitim türü ön lisans olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanlarından ($2,866 \pm 1,183$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanları ortalamalarının eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 4,808$; $p = 0,003 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim türü lise olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanları ($3,704 \pm 0,916$), eğitim türü ön lisans olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanlarından ($3,110 \pm 1,196$) yüksek bulunmuştur. Eğitim türü yüksek lisans olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanları ($3,620 \pm 0,740$), eğitim türü ön lisans olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanlarından ($3,110 \pm 1,196$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ortalamalarının eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 11,784$; $p = 0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim türü lise olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ($3,671 \pm 0,715$), eğitim türü ön lisans olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanlarından ($2,951 \pm 1,141$) yüksek bulunmuştur. Eğitim türü lisans olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ($3,348 \pm 1,185$), eğitim türü ön

lisans olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanlarından ($2,951 \pm 1,141$) yüksek bulunmuştur. Eğitim türü yüksek lisans olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ($3,800 \pm 0,542$), eğitim türü lisans olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanlarından ($3,348 \pm 1,185$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanları ortalamalarının eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 7,799$; $p = 0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim türü lise olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanları ($3,602 \pm 0,958$), eğitim türü ön lisans olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanlarından ($3,000 \pm 1,201$) yüksek bulunmuştur. Eğitim türü yüksek lisans olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanları ($3,726 \pm 0,807$), eğitim türü ön lisans olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanlarından ($3,000 \pm 1,201$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanları ortalamalarının eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 5,892$; $p = 0,001 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim türü lise olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanları ($3,557 \pm 0,806$), eğitim türü ön lisans olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanlarından ($3,019 \pm 1,141$) yüksek bulunmuştur. Eğitim türü yüksek lisans olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanları ($3,612 \pm 0,642$), eğitim türü ön lisans olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanlarından ($3,019 \pm 1,141$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının meydan okumak puanları ortalamalarının eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 3.8: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı düzeylerinin göreve göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Meydan Okumak	Hekim	71	3,641	0,384	55,720	0,000	1>2
	Hemşire	160	2,974	1,151			4>2
	Teknisyen	31	1,925	0,889			1>3
	İdari Personel	98	3,952	0,484			2>3
							4>3
İlham Vermek	Hekim	71	3,516	0,508	59,955	0,000	1>2
	Hemşire	160	3,000	1,133			4>2
	Teknisyen	31	1,516	0,890			1>3
	İdari Personel	98	3,798	0,499			2>3
							4>3
Kolaylaştırma	Hekim	71	3,657	0,416	40,810	0,000	1>2
	Hemşire	160	3,278	1,255			4>2
	Teknisyen	31	1,850	0,890			1>3
	İdari Personel	98	3,917	0,529			2>3
							4>3
Yol Gösterme	Hekim	71	3,864	0,306	48,160	0,000	1>2
	Hemşire	160	3,103	1,179			4>2
	Teknisyen	31	1,925	0,889			1>3
	İdari Personel	98	3,869	0,634			2>3
							4>3
Yüreklendirme	Hekim	71	3,709	0,493	41,437	0,000	1>2
	Hemşire	160	3,243	1,253			4>2
	Teknisyen	31	1,720	0,878			1>3
	İdari Personel	98	3,786	0,564			2>3
							4>3
Genel Liderlik Davranışı	Hekim	71	3,678	0,371	50,599	0,000	1>2
	Hemşire	160	3,120	1,170			4>2
	Teknisyen	31	1,787	0,878			1>3
	İdari Personel	98	3,864	0,506			2>3
							4>3

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının meydan okumak puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 55,720$; $p = 0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc

analizi yapılmıştır. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının meydan okumak puanları ($3,641 \pm 0,384$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının meydan okumak puanlarından ($2,974 \pm 1,151$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının meydan okumak puanları ($3,952 \pm 0,484$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının meydan okumak puanlarından ($2,974 \pm 1,151$) yüksek bulunmuştur. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının meydan okumak puanları ($3,641 \pm 0,384$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının meydan okumak puanlarından ($1,925 \pm 0,889$) yüksek bulunmuştur. Görevi hemşire olan hastane çalışanlarının meydan okumak puanları ($2,974 \pm 1,151$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının meydan okumak puanlarından ($1,925 \pm 0,889$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının meydan okumak puanları ($3,952 \pm 0,484$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının meydan okumak puanlarından ($1,925 \pm 0,889$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının ilham vermek puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 59,955$; $p = 0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanları ($3,516 \pm 0,508$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanlarından ($3,000 \pm 1,133$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanları ($3,798 \pm 0,499$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanlarından ($3,000 \pm 1,133$) yüksek bulunmuştur. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanları ($3,516 \pm 0,508$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanlarından ($1,516 \pm 0,890$) yüksek bulunmuştur. Görevi hemşire olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanları ($3,000 \pm 1,133$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanlarından ($1,516 \pm 0,890$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanları ($3,798 \pm 0,499$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının ilham vermek puanlarından ($1,516 \pm 0,890$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 40,810$; $p = 0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanları ($3,657 \pm 0,416$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanlarından ($3,278 \pm 1,255$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanları ($3,917 \pm 0,529$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanlarından ($3,278 \pm 1,255$) yüksek bulunmuştur. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanları ($3,657 \pm 0,416$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanlarından ($1,850 \pm 0,890$) yüksek bulunmuştur. Görevi hemşire olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanları ($3,278 \pm 1,255$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanlarından ($1,850 \pm 0,890$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanları ($3,917 \pm 0,529$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının kolaylaştırma puanlarından ($1,850 \pm 0,890$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 48,160$; $p = 0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ($3,864 \pm 0,306$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanlarından ($3,103 \pm 1,179$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ($3,869 \pm 0,634$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanlarından ($3,103 \pm 1,179$) yüksek bulunmuştur. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ($3,864 \pm 0,306$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanlarından ($1,925 \pm 0,889$) yüksek bulunmuştur. Görevi hemşire olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ($3,103 \pm 1,179$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanlarından ($1,925 \pm 0,889$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanları ($3,869 \pm 0,634$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının yol gösterme puanlarından ($1,925 \pm 0,889$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 41,437$; $p = 0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanları ($3,709 \pm 0,493$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanlarından ($3,243 \pm 1,253$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanları ($3,786 \pm 0,564$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanlarından ($3,243 \pm 1,253$) yüksek bulunmuştur. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanları ($3,709 \pm 0,493$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanlarından ($1,720 \pm 0,878$) yüksek bulunmuştur. Görevi hemşire olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanları ($3,243 \pm 1,253$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanlarından ($1,720 \pm 0,878$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanları ($3,786 \pm 0,564$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının yüreklendirme puanlarından ($1,720 \pm 0,878$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 50,599$; $p = 0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanları ($3,678 \pm 0,371$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanlarından ($3,120 \pm 1,170$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanları ($3,864 \pm 0,506$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanlarından ($3,120 \pm 1,170$) yüksek bulunmuştur. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanları ($3,678 \pm 0,371$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanlarından ($1,787 \pm 0,878$) yüksek bulunmuştur. Görevi hemşire olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanları ($3,120 \pm 1,170$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanlarından ($1,787 \pm$

0,878) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanları ($3,864 \pm 0,506$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı puanlarından ($1,787 \pm 0,878$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının İş Doyum Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 3.9: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
İçsel İş Doyumu	Kadın	246	3,631	0,613	-3,490	0,001
	Erkek	114	3,893	0,754		
Dışsal İş Doyumu	Kadın	246	2,956	0,622	-3,476	0,003
	Erkek	114	3,246	0,934		
Genel İş Doyumu	Kadın	246	3,361	0,559	-3,748	0,001
	Erkek	114	3,634	0,793		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının içsel iş doyum puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t = -3.490$; $p = 0.001 < 0,05$). Erkek hastane çalışanlarının içsel iş doyum puanları ($x = 3,893$), kadın hastane çalışanlarının içsel iş doyum puanlarından ($x = 3,631$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının dışsal iş doyum puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t = -3.476$; $p = 0.003 < 0,05$). Erkek hastane çalışanlarının dışsal iş doyum puanları ($x = 3,246$), kadın hastane çalışanlarının dışsal iş doyum puanlarından ($x = 2,956$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel iş doyum puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t = -3.748$; $p = 0.001 < 0,05$). Erkek hastane çalışanlarının genel iş doyum puanları ($x = 3,634$), kadın

hastane çalışanlarının genel iş doyumu puanlarından ($x = 3,361$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.10: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylerinin çalışma türüne göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel İş Doyumu	Gündüz	174	3,871	0,718	10,867	0,000	1>2 1>3
	Nöbet	21	3,361	0,213			
	Gündüz+nöbet	165	3,593	0,617			
Dışsal İş Doyumu	Gündüz	174	3,193	0,831	7,190	0,001	1>2 1>3
	Nöbet	21	2,750	0,181			
	Gündüz+nöbet	165	2,933	0,662			
Genel İş Doyumu	Gündüz	174	3,600	0,708	10,667	0,000	1>2 1>3
	Nöbet	21	3,117	0,158			
	Gündüz+nöbet	165	3,329	0,591			

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanları ortalamalarının çalışma türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 10,867$; $p = 0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışma türü gündüz olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanları ($3,871 \pm 0,718$), çalışma türü nöbet olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanlarından ($3,361 \pm 0,213$) yüksek bulunmuştur. Çalışma türü gündüz olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanları ($3,871 \pm 0,718$), çalışma türü gündüz+nöbet olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanlarından ($3,593 \pm 0,617$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanları ortalamalarının çalışma türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 7,190$; $p = 0,001 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışma türü gündüz olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanları ($3,193 \pm 0,831$), çalışma türü nöbet olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanlarından ($2,750 \pm 0,181$) yüksek bulunmuştur. Çalışma türü gündüz olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu

puanları ($3,193 \pm 0,831$), çalışma türü gündüz+nöbet olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumunu puanlarından ($2,933 \pm 0,662$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanları ortalamalarının çalışma türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 10,667$; $p = 0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışma türü gündüz olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanları ($3,600 \pm 0,708$), çalışma türü nöbet olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanlarından ($3,117 \pm 0,158$) yüksek bulunmuştur. Çalışma türü gündüz olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanları ($3,600 \pm 0,708$), çalışma türü gündüz+nöbet olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanlarından ($3,329 \pm 0,591$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.11: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylerinin eğitim türüne göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel İş Doyumu	Lise	36	3,782	0,488	1,336	0,262	
	Ön Lisans	108	3,609	0,655			
	Lisans	137	3,741	0,774			
	Yüksek Lisans	79	3,780	0,559			
Dışsal İş Doyumu	Lise	36	3,521	0,748	8,069	0,000	1>2 1>3 1>4
	Ön Lisans	108	2,931	0,657			
	Lisans	137	3,119	0,816			
	Yüksek Lisans	79	2,870	0,628			
Genel İş Doyumu	Lise	36	3,678	0,585	2,827	0,039	1>2
	Ön Lisans	108	3,338	0,607			
	Lisans	137	3,492	0,730			
	Yüksek Lisans	79	3,416	0,575			

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumunu puanları ortalamalarının eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 8,069$; $p = 0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post- hoc analizi yapılmıştır. Eğitim türü lise olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumunu puanları ($3,521 \pm 0,748$), eğitim türü ön lisans olan hastane

çalışanlarının dışsal iş doyumu puanlarından ($2,931 \pm 0,657$) yüksek bulunmuştur. Eğitim türü lise olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanları ($3,521 \pm 0,748$), eğitim türü lisans olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanlarından ($3,119 \pm 0,816$) yüksek bulunmuştur. Eğitim türü lise olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanları ($3,521 \pm 0,748$), eğitim türü yüksek lisans olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanlarından ($2,870 \pm 0,628$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel iş doyumu puanları ortalamalarının eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 2,827$; $p = 0,039 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim türü lise olan hastane çalışanlarının genel iş doyumu puanları ($3,678 \pm 0,585$), eğitim türü ön lisans olan hastane çalışanlarının genel iş doyumu puanlarından ($3,338 \pm 0,607$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanları ortalamalarının eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 3.12: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının iş doyum düzeylerinin görev göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel İş Doyumu	Hekim	71	3,999	0,474	56,408	0,000	1>2
	Hemşire	160	3,553	0,595			4>2
	Teknisyen	31	2,742	0,396			1>3
	İdari Personel	98	4,077	0,583			2>3
Dışsal İş Doyumu	Hekim	71	2,956	0,478	64,885	0,000	4>1
	Hemşire	160	2,893	0,696			4>2
	Teknisyen	31	2,093	0,594			1>3
	İdari Personel	98	3,670	0,513			2>3
Genel İş Doyumu	Hekim	71	3,582	0,460	67,415	0,000	4>1
	Hemşire	160	3,289	0,564			1>2
	Teknisyen	31	2,482	0,451			4>2
	İdari Personel	98	3,914	0,520			1>3
							2>3
							4>3

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 56,408$; $p = 0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanları ($3,999 \pm 0,474$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanlarından ($3,553 \pm 0,595$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanları ($4,077 \pm 0,583$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanlarından ($3,553 \pm 0,595$) yüksek bulunmuştur. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanları ($3,999 \pm 0,474$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanlarından ($2,742 \pm 0,396$) yüksek bulunmuştur. Görevi hemşire olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanları ($3,553 \pm 0,595$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanlarından ($2,742 \pm 0,396$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanları ($4,077 \pm 0,583$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının içsel iş doyumu puanlarından ($2,742 \pm 0,396$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 64,885$; $p = 0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanları ($3,670 \pm 0,513$), görevi hekim olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanlarından ($2,956 \pm 0,478$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanları ($3,670 \pm 0,513$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanlarından ($2,893 \pm 0,696$) yüksek bulunmuştur. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanları ($2,956 \pm 0,478$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanlarından ($2,093 \pm 0,594$) yüksek bulunmuştur. Görevi hemşire olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanları ($2,893 \pm 0,696$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu puanlarından ($2,093 \pm 0,594$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumu

puanları ($3,670 \pm 0,513$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının dışsal iş doyumunu puanlarından ($2,093 \pm 0,594$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f = 67,415$; $p = 0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post- hoc analizi yapılmıştır. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanları ($3,914 \pm 0,520$), görevi hekim olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanlarından ($3,582 \pm 0,460$) yüksek bulunmuştur. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanları ($3,582 \pm 0,460$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanlarından ($3,289 \pm 0,564$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanları ($3,914 \pm 0,520$), görevi hemşire olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanlarından ($3,289 \pm 0,564$) yüksek bulunmuştur. Görevi hekim olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanları ($3,582 \pm 0,460$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanlarından ($2,482 \pm 0,451$) yüksek bulunmuştur. Görevi hemşire olan hastane çalışanlarının geniş doyumunu puanları ($3,289 \pm 0,564$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanlarından ($2,482 \pm 0,451$) yüksek bulunmuştur. Görevi idari personel olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanları ($3,914 \pm 0,520$), görevi teknisyen olan hastane çalışanlarının genel iş doyumunu puanlarından ($2,482 \pm 0,451$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Liderlik Davranışı ve İş Doyum Düzeylerinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.

Tablo 3.13: Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının liderlik davranışı ve iş doyum düzeylerinin korelasyon analizi ile incelenmesi.

		İçsel İş Doyumu	Dışsal İş Doyumu	Genel İş Doyumu
Meydan Okumak	R	0,547**	0,656**	0,637**
	P	0,000	0,000	0,000
İlham Vermek	R	0,563**	0,721**	0,676**
	P	0,000	0,000	0,000
Kolaylaştırma	R	0,527**	0,678**	0,635**
	p	0,000	0,000	0,000
Yol Gösterme	r	0,507**	0,688**	0,627**
	p	0,000	0,000	0,000
Yüreklendirme	r	0,512**	0,662**	0,618**
	p	0,000	0,000	0,000
Genel Liderlik Davranışı	r	0,544**	0,698**	0,654**
	p	0,000	0,000	0,000

Meydan okumak ile içsel iş doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.547$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre meydan okumak arttıkça içsel iş doyumu artmaktadır.

Meydan okumak ile dışsal iş doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.656$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre meydan okumak arttıkça dışsal iş doyumu artmaktadır.

Meydan okumak ile genel iş doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.637$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre meydan okumak arttıkça genel iş doyumu artmaktadır.

İlham vermek ile içsel iş doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.563$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre ilham vermek arttıkça içsel iş doyumu artmaktadır.

İlham vermek ile dışsal iş doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.721$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre ilham vermek arttıkça dışsal iş doyumu artmaktadır.

Kolaylaştırma ile içsel iş doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.527$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre kolaylaştırma arttıkça içsel iş doyumu artmaktadır.

Kolaylaştırma ile dışsal iş doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.678$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre kolaylaştırma arttıkça dışsal iş doyumu artmaktadır.

Kolaylaştırma ile genel iş doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.635$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre kolaylaştırma arttıkça genel iş doyumu artmaktadır.

Yol gösterme ile içsel iş doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.507$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre yol gösterme arttıkça içsel iş doyumu artmaktadır.

Yol gösterme ile dışsal iş doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.688$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre yol gösterme arttıkça dışsal iş doyumu artmaktadır.

Yol gösterme ile genel iş doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.627$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre yol gösterme arttıkça genel iş doyumu artmaktadır.

Yürekliendirme ile içsel iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.512$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre yürekliendirme arttıkça içsel iş doyumunu artmaktadır.

Yürekliendirme ile dışsal iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.662$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre yürekliendirme arttıkça dışsal iş doyumunu artmaktadır.

Yürekliendirme ile genel iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.618$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre yürekliendirme arttıkça genel iş doyumunu artmaktadır.

Genel liderlik davranışı ile içsel iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.544$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre genel liderlik davranışı arttıkça içsel iş doyumunu artmaktadır.

Genel liderlik davranışı ile dışsal iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.698$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre genel liderlik davranışı arttıkça dışsal iş doyumunu artmaktadır.

Genel liderlik davranışı ile genel iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = 0.654$; $p = 0,000 < 0.05$). Buna göre genel liderlik davranışı arttıkça genel iş doyumunu artmaktadır.

Liderlik Davranışlarının İş Doyum Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi.

Tablo 3.14: Liderlik davranışlarının içsel iş doyumunu üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model(p)	R^2
İçsel İş Doyumu	Sabit	2,620	26,266	0,000	35,879	0,000	0,327
	Meydan Okumak	0,166	1,031	0,303			
	İlham Vermek	0,380	2,315	0,021			
	Kolaylaştırma	-0,315	-1,075	0,283			
	Yol Gösterme	-0,364	-1,656	0,099			
	Genel Liderlik Davranışı	0,492	0,680	0,497			

Meydan okumak, ilham vermek, kolaylaştırma, yol gösterme, genel liderlik davranışı ile içsel iş doyumunu arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 35,879$; $p = 0,000 < 0.05$). İçsel iş doyumunu düzeyinin belirleyicisi olarak meydan okumak, ilham vermek, kolaylaştırma, yol gösterme, genel liderlik davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2 = 0,327$). Hastane çalışanlarının meydan okumak düzeyi içsel iş doyumunu düzeyini etkilememektedir ($p = 0.303 > 0.05$). Hastane çalışanlarının ilham vermek düzeyi içsel iş doyumunu düzeyini arttırmaktadır ($\beta = 0,380$). Hastane çalışanlarının kolaylaştırma düzeyi içsel iş doyumunu düzeyini etkilememektedir ($p = 0.283 > 0.05$). Hastane çalışanlarının yol gösterme düzeyi içsel iş doyumunu düzeyini etkilememektedir ($p = 0.099 > 0.05$). Hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı düzeyi içsel iş doyumunu düzeyini etkilememektedir ($p = 0.497 > 0.05$).

Tablo 3.15: Liderlik davranışlarının dışsal iş doyumuna etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model(p)	R^2
Dışsal İş Doyumu	Sabit	1,441	15,429	0,000	79,433	0,000	0,522
	Meydan Okumak	-0,014	-0,091	0,927			
	İlham Vermek	0,717	4,664	0,000			
	Kolaylaştırma	0,274	0,997	0,320			
	Yol Gösterme	0,386	1,878	0,061			
	Genel Liderlik Davranışı	-0,864	-1,274	0,204			

Meydan okumak, ilham vermek, kolaylaştırma, yol gösterme, genel liderlik davranışı ile dışsal iş doyumunu arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 79,433$; $p = 0,000 < 0.05$). Dışsal iş doyumunu düzeyinin belirleyicisi olarak meydan okumak, ilham vermek, kolaylaştırma, yol gösterme, genel liderlik davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2 = 0,522$). Hastane çalışanlarının meydan okumak düzeyi dışsal iş doyumunu düzeyini etkilememektedir ($p = 0.927 > 0.05$). Hastane çalışanlarının ilham vermek düzeyi dışsal iş doyumunu düzeyini arttırmaktadır ($\beta = 0,717$). Hastane çalışanlarının kolaylaştırma düzeyi

dışsal iş doyumunu düzeyini etkilememektedir ($p = 0.320 > 0.05$). Hastane çalışanlarının yol gösterme düzeyi dışsal iş doyumunu düzeyini etkilememektedir ($p = 0.061 > 0.05$). Hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı düzeyi dışsal iş doyumunu düzeyini etkilememektedir ($p = 0.204 > 0.05$).

Tablo 3.16: Liderlik davranışlarının genel iş doyumuna etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model(p)	R^2
Genel İş Doyumu	Sabit	2,149	24,552	0,000	60,522	0,000	0,453
	Meydan Okumak	0,094	0,667	0,506			
	İlham Vermek	0,515	3,574	0,000			
	Kolaylaştırma	-0,080	-0,310	0,757			
	Yol Gösterme	-0,064	-0,331	0,741			
	Genel Liderlik Davranışı	-0,050	-0,079	0,937			

Meydan okumak, ilham vermek, kolaylaştırma, yol gösterme, genel liderlik davranışı ile genel iş doyumunu arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 60,522$; $p = 0,000 < 0.05$). Genel iş doyumunu düzeyinin belirleyicisi olarak meydan okumak, ilham vermek, kolaylaştırma, yol gösterme, genel liderlik davranışı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2 = 0,453$). Hastane çalışanlarının meydan okumak düzeyi genel iş doyumunu düzeyini etkilememektedir ($p = 0.506 > 0.05$). Hastane çalışanlarının ilham vermek düzeyi genel iş doyumunu düzeyini arttırmaktadır ($\beta = 0,515$). Hastane çalışanlarının kolaylaştırma düzeyi genel iş doyumunu düzeyini etkilememektedir ($p = 0.757 > 0.05$). Hastane çalışanlarının yol gösterme düzeyi genel iş doyumunu düzeyini etkilememektedir ($p = 0.741 > 0.05$). Hastane çalışanlarının genel liderlik davranışı düzeyi genel iş doyumunu düzeyini etkilememektedir ($p = 0.937 > 0.05$).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi (ANEAH)'de çalışan 360 kişi üzerinde yapılan tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır. Katılımcılar hastanede çalışan hekim, hemşire, idari personel ve teknisyen meslek gruplarından oluşmaktadır.

Ankette kullanılan liderlik davranış ölçeği ile meydan okumak (kurumu daha ileri taşıyabilmek adına risk almak ve fırsatları değerlendirmek), yol gösterme, kolaylaştırma (personeli gelişimi yönünde desteklemek), yüreklendirme (çalışanların başarılarını takdir ederek cesaretlendirmek), ilham vermek (ortak bir vizyon oluşturmak) ve genel liderlik davranışı olarak beş kriter ele alınmıştır.

Liderlik davranış ölçeğinde yer alan 1., 6., 11., 16., 21. ve 26. maddeler yol göstermek, 5., 10., 15., 20., 25., 30. maddeler yüreklendirme, 4., 9., 14., 19., 24., 29. maddeler kolaylaştırma, 3., 8., 13., 18., 23., 28. maddeler meydan okumak, 2., 7., 12., 17., 24., 29. maddeler de ilham vermek kriterlerini sorgulamaktadır.

Yapılan çalışmada ANEAH'de kadın çalışan sayısının erkek çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak hemşire mesleğinin çoğunluğunun kadınlardan oluşması gösterilebilir.

Çalışanların büyük çoğunluğunun evli, 36 yaş ve üzeri olduğu görülmekle birlikte 1 yıldan az veya 1-5 yıl arası sürede mevcut yöneticisi ile çalışan hastane personelinin daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Araştırmada incelenen çalışma türleri arasında nöbet usulü çalışmanın gündüz veya gündüz+nöbet şeklinde çalışmaya göre daha çok tercih edildiği ve yürütüldüğü görülmüştür. Çalışanlar arasında lisans ve ön lisans mezunu olanların birbirine yakın oranlarda olduğu lise ve yüksek lisans mezunlarının azınlıkta olduğu gözlenmiştir. Eğitim düzeylerinin artması daha bilinçli ve bilgili çalışanlar oluşturmaktadır.

Hastane bünyesinde hemşire kadrosunda çalışanlar araştırmaya daha çok katılmıştır. Bu durumu idari personel, hekim ve teknisyen grubu izlemektedir.

Katılımcıların çoğunluğunu mesleklerinde 1-5 yıl arası görev yapanlar oluştururken, hastane içerisinde genç çalışan sayısının arttığı görülmüştür.

Liderlik davranış ölçeğinin kriterlerini inceleyecek olursak:

Meydan okumak kapsamında; işbirliğine açık ilişkiler kurma, ekip çalışmasına önem verme, farklı bakış açılarına ve fikirlere açık olabilme ve dinleme, ekip içinde saygılı bir ortam oluşturma, karşılıklı güvene dayalı bir atmosfer oluşturma, mesleğinde kendini bağımsız hissedebilme, kurum içi kararların ortak alınabilmesi gibi konular irdelenmiştir. Bu konuyla ilgili hastane çalışanlarının liderlik davranışları orta düzeyde bulunmuştur. Meydan okumak kriterinin cinsiyete göre değişiklik göstermemiştir. Nöbet vardiyasında çalışanların gündüz ve gündüz+nöbet çalışanlara göre daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Eğitim düzeyi faktörünün etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Görev türü incelendiğinde ise, kurum içi pozisyon arttıkça meydan okumak kriteri de pozitif yönde artmaktadır.

İlham vermek kapsamında; ortak bir amaç ve hedef belirleme, çalışanların ve yönetimin kurum geleceği hakkındaki fikirlerini paylaşabilme imkânı, ortak amaç ve hedeflere ulaşmada izlenecek yolun belirlenmesi, bu amaç ve hedeflerin planlanması, uygulanması ve yönetilmesi, amaçlar doğrultusunda projeler geliştirilmesi, çalışanlara yeteneklerine göre görev paylaşımı sağlanması konuları incelenmiştir. Bu konularda hastane çalışanları orta düzeyde liderlik davranışı göstermektedirler. Cinsiyet açısından konuyla ilgili değişiklik görülmemiştir. Çalışma türü nöbet olan çalışanların kriter algısı gündüz ve gündüz+nöbet çalışanlara göre yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni olarak nöbet usulü çalışmada kişilerin kendilerini daha yetkili ve özgür hissetmeleri gösterilebilir. Eğitim türünde ise yüksek lisans, lisans, lise ve ön lisans sıralaması görülmektedir. Görev türünün kriterle doğru orantılı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Kurum içi pozisyon arttıkça kriter kapsamındaki konular alanında liderlik davranış düzeyi artmaktadır.

Kolaylaştırma kapsamında; yöneticilerin çalışanların beklentileri konusunda iyi bir rol- model olması, kurum içi kural ve prosedürlere bağlı kalınması, verilen sözlerin arkasında durabilme, liderlik hakkındaki fikirlere açık olabilme, planlama, yönetme, etkili görev dağılımı gerçekleştirilmesi konuları araştırılmıştır. Bu konuda hastane geneli çalışanlarda yüksek düzeyde liderlik davranışı gözlenmiştir.

Kolaylaştırma kriterinin kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde gözlenmiştir. Çalışma türü bu kriterdeki algıyı etkilememektedir. Eğitim düzeylerinde ise, lise ve yüksek lisans mezunlarının ön lisans mezunlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Görev türüyle kolaylaştırma kriterinde ele alınan konuların algılanması arasında pozitif bir ilişki görülmüştür.

Yol gösterme kapsamında; yöneticilerin çalışanların yetenek ve becerilerini sınavacak zorlu sınavlara tabi tutması, yeni yaklaşımların desteklenmesi, kurumun gelişimi açısından sürekli çevredeki değişim ve gelişimleri gözleme ve takip etme, beklenmeyen sorunlarda problemi çözme yollarını bulma, başarısızlıklarda yeni fikirlerle yola devam etme, risk alabilme, sorunların çözümünde inisiyatif kullanabilme konuları ele alınmıştır. Bu konularda cinsiyet faktörünün etkisinin olmadığı ve hastane çalışanlarının orta düzeyde liderlik davranışı gösterdiği görülmüştür. Nöbet ve gündüz+nöbet usulü çalışanların gündüz çalışanlara göre konularla ilgili daha yüksek düzeyde liderlik davranışı göstermektedir. Eğitim türünde ise lise mezunu dışında yüksek lisans, lisans ve ön lisans mezunları arasında eğitim düzeyi arttıkça kriterle ilgili puanlar da artmaktadır. Bunun yanında lise mezunu çalışanların ön lisans mezunlarına göre kriteri algılama düzeyleri yüksek bulunmuştur. Kurum içi pozisyonda ise yine doğru orantılı bir ilişki bulunmuştur.

Yüreklendirme kapsamında; iyi bir performans sonucu ödüllendirilme ve takdir edilme, yöneticilerin çalışan yeteneklerine güvenmesi ve bunu ifade etmesi, ödüllendirme konusunda yaratıcı fikirler oluşturma, insani değerlere saygı duyulması konusunda garanti verme, başarıların kutlanması, çalışan katkılarının takdir edilmesi ve desteklenmesi konuları incelenmiştir. Bu konuda hastane çalışanlarının orta düzeyde liderlik davranışı gösterdikleri görülmüştür. Kadın çalışanların yüreklendirme puanları erkek çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Çalışma türünün nöbet, gündüz veya gündüz+ nöbet olması bu konuda değişikliği neden olmamıştır. Yüksek lisans ve lise mezunları ön lisans mezunlarına göre daha yüksek puan almıştır. Kurum içindeki pozisyonun ise kriter ile pozitif ilişkisi vardır.

Genel liderlik davranışı kapsamında ise diğer kriterlerde ele alınan konuların hepsi incelenmiştir. Bu alanda hastane çalışanlarının orta düzeyde liderlik davranışı sergiledikleri, cinsiyet faktörünün etkisinin olmadığı, nöbet usulü çalışmanın diğer çalışma türlerine göre daha üstün olduğu, yüksek lisans ve lise mezunlarının ön lisans mezunlarına göre daha yüksek puan almıştır. Kurum içi görevin derecesi

arttıkça kriter bazında ele alınan konuların algılanma ve memnuniyet düzeylerinin arttığı görülmüştür.

Çalışmada başvurulan diğer bir ölçek olan Minnesota iş doyumunu ölçeği'nde ise, içsel iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve genel iş doyumunu kriterleri ele alınmıştır.

İçsel iş doyumunu ile; kurum içi başarı, tanınma, ödüllendirilme, takdir edilme, işin niteliği, yüklediği sorumluluk, terfiye bağlı pozisyon değişikliği gibi konular işlenmektedir. Bu kriter 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10., 11., 15., 16., 20. maddelerle irdelenmektedir.

Dışsal iş doyumunu ile kurumun politika ve prosedürleri, yönetimi, çalışma arkadaşları, yönetim kadrosu, çalışanlarla ilişkiler, çalışma şartları, denetimi ve ücret gibi konular ele alınmıştır. Anketteki 5., 6., 12., 13., 14., 17., 18., 19. maddeler bu konuları incelemektedir.

Genel iş doyumunu ile kriterlerin ele aldığı tüm konular incelenmiş ve bu kriter anketteki bütün maddeleri kapsamaktadır.

Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin; kendilerini bağımsız hissetme, mesleklerini benimseme, mesleklerinin sabit bir iş olanağı sağlaması, her zaman bir meşguliyetinin olması, başkaları için bir şeyler yapabilme şansına sahip olduklarını düşünmeleri bakımından yüksek bulunmuştur. Bunun yanında yöneticilerin davranışları, çalışanların yeteneklerine göre yönlendirilmeleri, iş ile ilgili alınan kararlara tüm ekibin dahil olabilmesi, kendi kararlarını uygulama serbestliğine sahip olabilme gibi konularda çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılması yönünde adımlar atılmasının gerekliliğinden söz edilebilir.

Hastane çalışanlarının içsel iş doyum düzeyleri yüksek bulunmuştur. Erkek çalışanların kadın çalışanlara, gündüz çalışanların nöbet veya gündüz+nöbet çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Eğitim düzeyi faktörüyle bir değişiklik göstermemiştir. Kurum içi pozisyon arttıkça çalışanların içsel iş doyumlarının da arttığı gözlenmiştir.

Dışsal iş doyum düzeyi ise hastane çalışanlarında orta düzeyde görülmüştür. Erkek hastane çalışanlarının kadın çalışanlara, gündüz çalışanların nöbet veya gündüz+nöbet türü çalışanlara göre dışsal iş doyumunu düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Lise mezunu çalışanların dışsal iş doyumları ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Görev türü ise, dışsal iş doyumuna artı yönde etkilemektedir.

Genel iş doyum düzeyine bakacak olursak, hastane çalışanlarında yüksek düzeyde çıkmıştır. Genel iş doyumunun, erkek hastane çalışanlarında kadınlara, gündüz çalışanlarda nöbet veya gündüz+nöbet çalışanlara, lise mezunlarının diğer eğitim türlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Görev derecesinin diğer Minnesota iş doyum ölçeği kriterlerinde de olduğu gibi pozitif bir etkisi vardır.

Tüm bunların yanında liderlik davranış ölçeği ve Minnesota iş doyum ölçeği kriterleri karşılaştırılmıştır. Korelasyon analizi ile incelendiğinde; meydan okumak, ilham vermek, kolaylaştırma, yol gösterme, yüreklendirme ve genel liderlik davranışı kriterlerinde ele alınan konular uygulandığında iş doyum kriterlerinin de olumlu yönde arttığı görülmüştür.

Regresyon analizi ile incelendiğinde ise; meydan okumak, kolaylaştırma, yol gösterme ve genel liderlik davranışı düzeylerinin içsel iş doyum, dışsal iş doyum ve genel iş doyum düzeylerini etkilememiştir. İlham vermek düzeyi ise, Minnesota iş doyum ölçeği kriterleri üzerinde olumlu artış göstermiştir.

Sağlık kurumları yoğun emek ve özveriyle çalışmayı gerektiren organizasyonlardır. Sağlık sektörünün ana hizmet unsurunun “insan” olması gereği diğer hizmet alanlarından farklılık gösterdiği yanları mevcuttur. Sağlık kurumlarında tıbbi malzeme, araç-gereç, finansman, vb. gibi düzenlenmesi gereken noktalar yöneticilikle; insan ise liderlikle yönlendirilmelidir. Etkin, katılımcı ve kalifiye bir lider, çalışanlarına iyi bir rol model olabilmektedir.

Çoğunluğunu kadın ve bekârlardan oluşan araştırma 360 kişi üzerinde yapılmıştır. Çalışmada değişkenler olarak; yaş, cinsiyet, medeni durum, mevcut yönetici ile çalışma süresi, çalışma türü, eğitim durumu, görevi, şu anki hastanede çalışma süresi arasındaki ilişki ele alınıp yorumlanmıştır.

Araştırmada çalışanların liderlik davranışlarını algılama şekilleri üzerinde de durulmuştur.

Araştırma bulgularına göre, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla liderlik davranış düzeylerini daha kolay benimseyip motive edici olduğu görülmüştür.

Kendilerini ifade etme konusunda nöbet usulü çalışanların gündüz çalışanlara kıyasla özgüvenlerinin ve işleyiş konusunda bireysel karar alabilme yetilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra nöbet usulü çalışanların genel liderlik davranışlarını daha çok sergiledikleri söylenebilir.

İstisnalar (lise mezunu olanlar ön lisans mezunlarına göre) dışında eğitim durumu ve organizasyondaki pozisyonu artıkça araştırmada ele alınan liderlik davranışlarını algılama düzeyi kriterlerinde de pozitif yönde bir artış olduğu görölmüştür.

Sonuç olarak;

1. Liderin, ekip çalışmasına önem vermesi, örgüt işleyişine yönelik alınacak kararlarda çalışanların kendi yaptıkları işler konusunda düşüncelerine danışması ve sürece dahil olmalarına imkan tanınması, çalışanların işyerini benimsemesine ve istedikleri iş ortamına ulaşmalarına yardımcı olacağından iş doyumunu artıracadığı söylenebilir.
2. Çalışanların sadece makine olarak görölmemesi, ruhsal ve duygusal yönleri de ele alınarak tatmin ve motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir.
3. Liderlerin, çalışanlarıyla iyi bir iletişim kurabilmesi, onları etrafında toplayabilmesi gerekmektedir. Liderin iletişim sırasında nazik, samimi, anlayışlı bir üslup kullanması çalışanların güven ve önemsenme duygularını artıracadığından iş tatminlerini yükseltecektir.
4. Liderlerin, çalışanlarını iyi tanınması ve özelliklerine göre iş dağılımını gerçekteştirmesi, hizmet içi eğitimlerle desteklemesi ve bilinçlendirmesi önem taşımaktadır.

Günümüzde liderlerin kurumlarını ileriye taşıyabilmeleri için organizasyon içindeki farklı meslek gruplarına uzlaştırıcı ve adaletli davranmaları, mesleki etik kurallar çerçevesinde yönlendirici olmaları, sürekli kendilerini yenilemeleri, hizmet sektöründeki değişimlere açık olmaları ve ayak uydurabilmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Alkın, C., ve Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9/4, 75-94.
- Arslantaş, C. C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 261-286.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. Erzurum: Afşar Matbaacılık.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bolat, T., Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (9), 59-85.
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (20), 1205-1213.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34 (153), 71-86.
- Cemaloğlu, N. (2007) Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-112.
- Çarıkçı, İ. H., Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları üzerine Bir Araştırma. *Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 157-172.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), 74-84.

- Dalgın, T. (2008). Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Demir, E. (2001). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Deniz, L. Hasançebioğlu, T. (2003). Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (17), 55-62.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Durmuş, A. E. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Erceylan, N. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erdil, O., Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 7-21.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Genişletilmiş 7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 427.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım, 510.
- Ertürk, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Hazır Mutfak Sektöründe Uygulama. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale
- Gül, H., Karamanoğlu, E. ve Gökçe, H. (11.11.2013). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Erişim Tarihi: 20 Nisan 2013, <http://www.akademikbakis.org/15/performans.pdf>

- Izgar, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya:Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları, 445.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-301.
- Oksay, A. (2005). Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgür, G., vd. (12.11.2013). Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Ruhsal Belirtilerinin İncelenmesi. <http://www.dusunenadamdergisi.org.tr>
- Özkalp, E., Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5,(1-2), 56-64.
- Sökmen, A., Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 4 (15), 2381-2402.
- Şahin, A., Temizel, H., ve Örselli, E. (25-26 Kasım 2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılatış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'nde sunulan bildiri*, Eskişehir.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.

Şimşek, M. Ş., "Yönetim ve Organizasyon", Konya, 1995.

Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: ÖzBaran Ofset Matbaacılık.

Tağraf, H., Çalman, İ. (2009). OHİO Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 135-154.

Tanşu, M. (2009). Örgütsel Stres Kaynakları Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi*, 3(2), 141-151

Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 121-144.

Taş, A., Çelik, K., ve Tomul, E. (2009). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (22), 85-98.

Taşkaya, S. (2009). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Tikici, M., Akdemir, B. (23-25 Mayıs 2002). Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Tikici, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tikici, M. Deniz, M. (1991). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Malatya: Enstitü Yayıncılık.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1).

Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.

Yavuz, Ş. (2009). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının Ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yeşil, A. (12.11.2013) Çalışanlar İçin Yaşam Kalitesi Ölçeği. <http://www.readperiodicals.com/201004/206955491.html>.

Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 117-131.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu	81
-----------------------------------	----

Ek-A: Anket Formu

Değerli görevli,

Aşağıda Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Sağlık Kurumları Yöneticiliği Dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Ahmet Kesik danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan tez çalışması için, hastanemizdeki liderlik davranışları ve iş doyumunu boyutlarının ölçülmesi amacıyla hazırlanmış anket yer almaktadır. Lütfen her bir soruda belirtilen uygulamanın hastanenizde var olma durumuna göre içtenlikle yanıt veriniz.

Bahar ÖVEÇ

BÖLÜM 1

Bilgileriniz

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Medeni durumunuz?

Bekâr Evli Boşanmış/ Dul

3. Yaşınız?

18-25 26-30 31-35 36 ve üzeri

4. Mevcut yöneticinizle ne kadardır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 1-5 yıl arası 5-10 yıl arası 10 yıl ve üzeri

5. Çalışma türünüz?

Gündüz Nöbet Gündüz + Nöbet

6. Eğitiminiz?

Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans

7. Göreviniz?

Hekim Hemşire Teknisyen İdari Personel

8. Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 1-5 yıl arası 5-10 yıl arası 10 yıl ve üzeri

BÖLÜM 2

Tablo A.1: Liderlik davranış ölçeği

	Aşağıdaki ifadelerin her biri için 1'den (Neredeyse Hiç) 5'e (Neredeyse Her Zaman) kadar katılma derecenizi ifade eden sayıyı daire içine alınız. <i>Yöneticim,</i>	Neredeyse Hiç	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Neredeyse Her Zaman
1	Yetenek ve becerilerini sınamak için zorlu fırsatları kollar	1	2	3	4	5
2	Birlikte yaratacağımız geleceği tanımlayabilmek için çaba harcar	1	2	3	4	5
3	İşbirliğine açık ilişkiler geliştirebilir	1	2	3	4	5
4	Çalışanlarından ne beklediği hakkında iyi bir örnek oluşturur	1	2	3	4	5
5	İyi yapılmış bir iş karşısında insanların takdir edileceklerinden emin olmalarını sağlar	1	2	3	4	5
6	Yeni yaklaşımları denemeyi teşvik eder	1	2	3	4	5
7	Bu örgütün geleceği hakkında çalışanların ilgisini uyandıracak bir vizyon tanımlama kapasitesine sahiptir	1	2	3	4	5
8	Farklı bakış açılarını dinleme konusunda isteklidir	1	2	3	4	5
9	Kendisinin ve çalışanların üzerinde ulaşılmış standartlara bağlı kalmasını sağlar	1	2	3	4	5

Tablo A.1 (Devam): Liderlik davranış ölçeği

	Aşağıdaki ifadelerin her biri için 1'den (Neredeyse Hiç) 5'e (Neredeyse Her Zaman) kadar katılma derecenizi ifade eden sayıyı daire içine alınız. <i>Yöneticim,</i>	Neredeyse Hiç	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Neredeyse Her Zaman
10	Yeteneklerimize güvenir ve bunu ifade eder.	1	2	3	4	5
11	Organizasyonun gelişimini sağlayacak yollar bulmak için sürekli çevreyi gözler, yeni gelişmeleri takip eder	1	2	3	4	5
12	Geleceğe yönelik hayallerini bizimle paylaşır	1	2	3	4	5
13	Bana ve meslektaşlarıma karşı saygılıdır	1	2	3	4	5
14	Verdiği sözlerin takipçisidir	1	2	3	4	5
15	İnsanların çalışmalarını ödüllendirmede yaratıcıdır	1	2	3	4	5
16	Beklenmeyen şeyler olduğunda bunun nedenlerini öğrenmenin yollarını araştırır	1	2	3	4	5
17	Bize uzun vadeli hedeflerimizi nasıl gerçekleştirebileceğimiz konusunda yol gösterir	1	2	3	4	5
18	İşyerinde karşılıklı güvene dayalı bir atmosfer yaratmaktadır	1	2	3	4	5
19	Liderlik hakkındaki görüşleri açıktır	1	2	3	4	5
20	İnsanların ortak değerlerine saygı duyulmasını garanti eder	1	2	3	4	5

Tablo A.1 (Devam): Liderlik davranış ölçeği

	Aşağıdaki ifadelerin her biri için 1'den (Neredeyse Hiç) 5'e (Neredeyse Her Zaman) kadar katılma derecenizi ifade eden sayıyı daire içine alınız. <i>Yöneticim,</i>	Neredeyse Hiç	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Neredeyse Her Zaman
21	Başarısızlık mümkün olsa bile risk alır ve yeni fikirleri dener	1	2	3	4	5
22	Gelecek hakkında iyimser ve coşkulu davranır	1	2	3	4	5
23	İşimizi nasıl yapacağımız konusunda seçim yapmamıza izin verir	1	2	3	4	5
24	Amaçlar, planlar ve geçilen aşamaların belirlenmesinde kararlı davranır	1	2	3	4	5
25	Elde edilen başarıları kutlar	1	2	3	4	5
26	Engellerin aşılması konusunda yapılacak girişimlerde inisiyatif kullanır	1	2	3	4	5
27	İşimizin anlamı hakkında inançla konuşur	1	2	3	4	5
28	Gelecek faaliyetlerinin planlanmasına bizi de dahil eder	1	2	3	4	5
29	Amaçlara doğru gelişim içerisinde her seferinde bir adım atar, projeleri bölümlere ayırır	1	2	3	4	5
30	Katkıları takdir eder ve destek sunar	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3

Tablo A.2: Minnesota iş doyumu anketi.

	Aşağıdaki bölümde işinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak işinizin o cümlede belirtilen yönünden ne derecede memnun olduğunuzu aşağıdaki şablona göre bir (X) işareti ile belirtiniz. <i>“Bu yönden işimden ne kadar memnunum?”</i>	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
6	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilme bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					

Tablo A.2 (Devam): Minnesota iş doyumunu anketi.

	Aşağıdaki bölümde işinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak işinizin o cümlede belirtilen yönünden ne derecede memnun olduğunuzu aşağıdaki şablona göre bir (X) işareti ile belirtiniz. <i>“Bu yönden işimden ne kadar memnunum?”</i>	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Bahar ÖVEÇ
Uyruğu : TC
Doğum Yeri ve Tarihi : PAZAR / 05.05.1986
Medeni Hali : Evli
Adres:

E-Posta Adresi: ovecbahar@gmail.com

İletişim (Telefon): 0 (553) 534 11 73

EĞİTİM

Lise : Halide Edip Adivar Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi (2004)
Lisans : Gazi Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu (2009)
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi
İşletme Bilim Dalı (halen öğrenci)

MESLEKİ DENEYİM

Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastaneleri (Hemşire) (2009)
Özel Giresun Ada Hastanesi (Hemşire) (2009 -2010)
Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi (Hemşire) (2010 – 2014)
Giresun Prof. Dr. İlhan Özdemir Hastanesi (Hemşire) (2014 Nisan ayı itibariyle)

YABANCI DİL

İngilizce: iyi derecede