



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HASTANE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
PERSONEL İŞ DOYUMUNA ETKİSİ:
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMA VE
UYGULAMA HASTANESİNDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Cengiz SEYFİKLİ

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZKİRAZ

TOKAT - 2007

İÇİNDEKİLER

	S.NO
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
1.1. GENEL BİLGİLER.....	2
1.1.1. Hastane Kavramı ve Tanımı.....	2
1.1.2. Örgüt Kavramı ve Tanımı.....	4
1.1.3. Yönetim Kavramı.....	4
1.1.4. İşgören Kavramı.....	5
1.2. LİDERLİK KAVRAMI.....	7
1.2.1. Liderliğin Tanımı.....	7
1.2.2. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar.....	9
1.2.3. Liderin Güç Kaynakları.....	11
1.2.3.1.Yasal Güç.....	11
1.2.3.2.Ödüllendirme Gücü.....	11
1.2.3.3.Cezalandırma Gücü.....	11
1.2.3.4.Uzmanlık Gücü.....	12
1.2.3.5.Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç.....	12
1.2.4. İşletme Yönetiminde Liderin Yeri ve Fonksiyonları.....	13
1.2.5. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar.....	17
1.2.6. Yöneticiler İçin Gerekli Olan Liderlik Davranışı ve Becerileri.....	19

1.2.7. Liderlik Kuramları.....	20
1.2.7.1.Özellik Kuramları.....	21
1.2.7.2.Davranışsal Kuramlar.....	22
1.2.7.2.1. OHİO State Üniversitesi Çalışmaları.....	23
1.2.7.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	24
1.2.7.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	25
1.2.7.2.4. Blake ve Mounon Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	28
1.2.7.2.5. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı.....	31
1.2.7.2.6. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı.....	34
1.2.7.3.Durumsallık Kuramları.....	36
1.2.7.3.1. Vroom- Yetton Normatif Liderlik Kuramı.....	37
1.2.7.3.2. Yol - Amaç Kuramı.....	38
1.2.7.3.3. Fiedler'in Durumsallık Kuramı.....	42
1.2.7.3.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	44
1.2.7.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli.....	47
1.2.7.3.6. Durumsallık Kuramlarının Karşılaştırılması.....	50
1.2.8. Liderlikle İlgili Diğer Çalışmalar.....	51
1.2.8.1.Karizmatik Liderlik Kuramları.....	51
1.2.8.2.Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Kuramları.....	51
1.2.8.3.Sosyal Öğrenme Yaklaşımı.....	53
1.2.8.4.Liderliğe Alternatifler.....	53
1.2.9. Güdüleme Tarzına Göre Liderlik Modelleri.....	56
1.2.9.1.Olumsuz Liderlik Modelleri.....	56
1.2.9.2.Olumlu Liderlik Modelleri.....	57
1.2.10. Liderlik Kavramının Sağlık Kuruluşlarındaki Önemi.....	59

1.3. İŞ DOYUMU KAVRAMI.....	63
1.3.1. İş Doyumunun Tanımı.....	64
1.3.2. İş Doyumunun Önemi.....	65
1.3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	67
1.3.3.1. Bireysel Faktörler.....	67
1.3.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	69
1.3.4. İş Doyumunun Bireysel ve Örgütsel Düzeydeki Etkileri.....	73
1.3.4.1. Genel Yaşam Tutumlarına Etkisi.....	73
1.3.4.2. Çalışanların Fiziksel ve Ruhsal Sağlığına Etkisi.....	74
1.3.4.3. Çalışanların Davranışlarına Etkisi.....	74
1.3.4.4. Verimliliğe Etkisi.....	75
1.3.5. İş Doyumu İle İlgili Kavramlar.....	77
1.3.5.1. İş Doyumu ve Güdüleme.....	77
1.3.5.2. İş Doyumu ve Moral.....	79
1.3.5.3. İş Doyumu ve İşe Bağlılık.....	80
1.3.5.4. İş Doyumu ve Başarı.....	80
1.3.5.5. İş Doyumsuzluğu.....	82
1.3.5.5.1. Bireysel Açıdan Sonuçları.....	83
1.3.5.5.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları.....	85
1.3.6. İş Doyumun Ölçülmesi.....	87
1.3.7. İş Doyumu Kuram ve Modelleri.....	90
1.3.7.1. Kapsam Teorileri.....	90
1.3.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	90
1.3.7.1.2. ERG Yaklaşımı.....	93
1.3.7.1.3. Herzberg'in Çift Etken Kuramı.....	94
1.3.7.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	96

1.3.7.2. Süreç Teorileri.....	98
1.3.7.2.1. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı.....	98
1.3.7.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	102
1.3.7.3. Bekleyiş Kuramı.....	103
1.3.7.3.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı.....	103
1.3.7.3.2. Lawler-Porter Modeli.....	106
1.3.7.4. Amaç Teorisi	107
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	109
3. METARYAL VE YÖNTEM.....	111
3.1. Araştırmanın Modeli.....	111
3.2. Evren ve Örneklem.....	111
3.3. Verilerin Toplanması.....	111
3.3.1. Ölçme Araçları.....	112
3.3.1.1.Liderlik Davranışları Ölçeği.....	112
3.3.1.2. İş Doyumu Ölçeği.....	112
3.3.2. Araştırma İzni.....	113
3.3.3. Araştırmayla İlgili Sınırlamalar.....	113
3.4. Verilerin Analizi.....	113
4. BULGULAR.....	115
4.1. Araştırma Örnekleme İle İlgili Bulgular.....	115
4.2. Liderlik Tarzını Betimleyen Faktörler ile İlgili Bulgular.....	117
4.2.1. Faktör 1: Destekleyici Liderlik.....	119
4.2.2. Faktör 2: Araçsal (Yönlendirici) Liderlik.....	120
4.2.3. Faktör 3: Başarı Yönelimli Liderlik.....	121
4.2.4. Faktör 4: Katılımcı Liderlik.....	122

4.3. İşgören Özellikleri ve Liderlik Davranışları.....	124
4.3.1. Yaş ve Liderlik Davranışları.....	124
4.3.2. Cinsiyet ve Liderlik Davranışları.....	126
4.3.3. Eğitim Düzeyi ve Liderlik Davranışları.....	127
4.3.4. Hizmet Süresi ve Liderlik Davranışları.....	129
4.4. İş Doyumu ve İşgören Özellikleri.....	130
4.5. Liderlik Davranışı ve İş Doyumu.....	133
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	136
5.1. Sonuçlar.....	136
5.2. Öneriler.....	140
KAYNAKLAR.....	144
EKLER.....	152
EK-1: Anket Formu.....	152

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesi'nde değişik yönetsel düzeylerde görev alan yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemektir.

Hızla değişimin yaşandığı günümüzde, değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında hastane örgütlerinin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden biriside hastane yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu liderin gücüdür. Hastane örgütünün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir. Örgütsel etkinliğe etki eden ve liderlik süreçleriyle çok yakından ilişkili bir diğer konu da, iş gören doyumudur. Hastane örgütlerinde çalışan iş görenlerin etkili ve verimli bir hizmet verebilmeleri işlerinden doyum sağlamalarıyla mümkün olabilir. Sağlık hizmetlerinin sunulmasında önemli bir yeri olan iş görenlerin iş doyumunda hastane yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları önemli bir yer tutmaktadır.

Araştırma Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. Anket tekniği uygulanmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışlarını tespit edebilmek faktör analizi ve çok değişkenli istatistiksel analiz metodu kullanılmıştır. Gruplar arasındaki fark için Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkilerinin bulunabilmesi için korelasyon analizi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda yöneticilerin liderlik tarzları; destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzları olarak belirlenmiştir. Destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzlarının, personel iş doyumunu üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, İş Doyumu, Hastane, Yöneticilik

ABSTRACT

The main purpose of this study, is to examined and performed as a scientific general scanning model and a field search aiming evaluation of the opinions of working at different director professions at Gaziosmanpaşa University Education and Research Hospital on the leadership behaviors of the hospital.

The research data has been collected through inclusion of all 158 person in the research. Lead Attitudes Description Scale has been applied to the research group as a means of data collection. The data has been gathered by a questionnaire form .The SPSS (Statistical Package For Social Science) 11.5 Demo version package program has been used in the evaluation of the data collected through the research. In the analyses of the data, arithmetic mean, standard deviation, Factor Analysis (Principle Component Method has been utilized in order to evaluate survey data), One way ANOVA (for compare difference between groups) and Correlation Analysis (for correlate between leadership attitudes with job labour) have been used.

A result of this research , it has been determined five meaningful factors. These are democratic leadership characteristics, managerial leadership characteristics, devolution of authority leadership characteristics, laisses-faire leadership characteristics and carismatic leadership characteristics. We suppose that these factors will be use further research to determine leadership characteristics.

Key words: Leadership, Job Labour, Hospital, Administration

ŞEKİLLER LİSTESİ

	S.NO
Şekil 1.1.	Likert'in Lider Davranışlarını Ele Alış Biçimi.....24
Şekil 1.2.	Liderlik Ölçeği.....28
Şekil 1.5.	Liderlik Doğrusundaki Yönetmel Davranışlar.....31
Şekil 1.6.	Liderlik Davranışı.....37
Şekil 1.7.	Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler ve Arasındaki İlişki.....41
Şekil 1.9.	Yol Amaç Kuramında Liderlik Davranışı42
Şekil 1.10.	Fiedler'in Durumsallık Kuramı.....44
Şekil 1.11.	Liderin Davranış Tipleri.....45
Şekil 1.12.	Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu.....46
Şekil 1.13.	P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi.....49
Şekil 1.14.	Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler.....54
Şekil 3.1.	İş Doyumu İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi.....76
Şekil 3.2.	İş Doyumu ile Başarı İlişkisi.....81
Şekil 3.3 .	Motivasyon Süreci.....91
Şekil 3.4.	Klasik Şartlandırma.....98
Şekil 3.5.	Sonuçsal Şartlandırma.....98
Şekil 3.6.	Vroom Motivasyon Modeli.....105
Şekil 4.1.	Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot).....118

TABLOLAR LİSTESİ

	S.NO
Tablo 1.1.	21. Yüzyılda Yöneticiye Karşı Liderin Özellikleri18
Tablo 1.2.	Likert'in Sistem IV Yaklaşım.....26
Tablo 1.3.	Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimi.....47
Tablo 4.1.	Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı.....115
Tablo 4.2.	Araştırma Grubunun Yaş Grubuna Göre Dağılımı.....115
Tablo 4.3.	Araştırma Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....116
Tablo 4.4.	Araştırma Grubunun Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....116
Tablo 4.5.	Araştırma Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı.....117
Tablo 4.6.	Destekleyici Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri.....119
Tablo 4.7.	Araçsal Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri.....120
Tablo 4.8.	Başarı Yönelimli Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri.....121
Tablo 4.9.	Katılımcı Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri.....122
Tablo 4.10.	Yaş Gruplarına Göre Liderlik Davranışları.....124
Tablo 4.11.	Cinsiyet ve Liderlik Davranışı.....126
Tablo 4.12.	Eğitim Düzeyi ve Liderlik Davranışları.....128
Tablo 4.13.	Hizmet Süresi ve Liderlik Davranışları.....129
Tablo 4.14.	Personelin Cinsiyetine Göre İş Doyum Düzeyleri131
Tablo 4.15.	Personelin Yaşa Göre İş Doyum Düzeyleri.....131
Tablo 4.16.	Öğrenim Durumuna Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri.....132
Tablo 4.17.	Hizmet Süresine Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri.....132
Tablo 4.18.	Yapılan Göreve Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri.....133
Tablo 4.19.	Liderlik Davranışı ve İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Analizi.....134



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
PERSONEL İŞ DOYUMUNA ETKİSİ:
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMA VE
UYGULAMA HASTANESİNDE BİR UYGULAMA**

Hazırlayan
Cengiz SEYFİKLİ

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZKİRAZ

TOKAT - 2007

1. GİRİŞ

Liderlik, örgüt kuramında en çok tartışılan konulardan birini oluşturmaktadır. Bu durum kuşkusuz liderlik olgusunun örgütlerde oynadığı önemden kaynaklanmaktadır. Liderlik, örgütün en önemli kaynağı olan ve örgütün diğer kaynaklarını harekete geçiren işgörenlerin yönetimiyle ilgilidir ve amaçların başarılması yönünde işgörenleri etkilemektedir (Can,1997:190). İş doyumu işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını artıran en önemli faktörlerden biridir (Yiğit, 2004:1). Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlamaz (Can, Akgün ve Kavuncubaşı,1998:317).

Emek-yoğun olan sağlık kuruluşlarında işgücünün önemi diğer kuruluşlara göre daha fazladır. Hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir kuruluşta, iş doyumu düşük olan işgörenin tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve hasta tatminini sağlaması mümkün değildir. Hastaların yüksek bir düzeyde tatmin olarak sağlık hizmeti alabilmesi için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002:2).

Çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri gerekmektedir. Her şeyden önce, işgören doyumunu sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut ön yargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Örgütlerde işgören doyumu ve işgören yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ileri sürülmektedir (Akıncı, 2002:2-3).

İşgörenleri yönetmede en önemli ve en öncelikli sorun, işgörenlerin mal ve hizmet üretimine en etkili bir biçimde katılmalarını sağlayacak ve bu arada işgörenlerin sağlıklarının fiziksel ve ruhsal açıdan korunmasına olanak sağlayacak biçimde işgörenlerle üretimi gerçekleştirebilmektir (Baysal,1993:19).

1.1. GENEL BİLGİLER

1.1.1. Hastane Kavramı ve Tanımı

Tedavi hizmetlerinin en büyük üreticisi durumunda olan hastaneler Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde, "hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak izleme (müşahede), muayene, tanı (teşhis), tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlar" olarak tanımlanmaktadır. Dünya Sağlık Teşkilatı ise hastaneleri, "müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar" olarak tanımlamaktadır (Seçim, 1991:5).

Hastane, her zaman teşhis, tedavi ve tıbbi bakım sunabilen, iyi yetişmiş personel tarafından modern tıp, yönetim ve organizasyon ilkelerine uygun faaliyet gösteren, çeşitli bilimsel ve teknolojik araçları kullanan; tüm tedavi birimleriyle birlikte toplumun sağlığını koruyan, sağlık bilgi ve kültürünü geliştiren; tıbbi araştırma, eğitim, teşhis ve tedavi görevlerini birlikte yürüten karmaşık sosyal organizasyondur (Yiğit, 2004:35). Hastanelerde iş bölümü, uzmanlaşma ve profesyonelleşme vardır. Hastane örgütleri çok karmaşıktır, çok çeşitli personel görev, birim, pozisyon vardır. Bu durum hastanelerin karmaşıklaşmasına neden olmaktadır (Ak, 2001:1291).

Hastanelerin temel amacı şöyle açıklanabilir: Etkili ve verimli sağlık hizmeti üretilmesi yoluyla toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesini sağlamak, hastalık için başvuran hastayı tekrar eski sağlığına kavuşturmak için hasta ve yaralıya tedavi edici hizmetler sunmak, hasta beklentilerini ve mutluluğunu sağlamaktır. Bu temel amaç, hastaların ve yaralıların bakımını, tedavilerini ve rehabilitasyon hizmetlerini en iyi şekilde ve minimum maliyetle yapılmasını sağlamaktadır. Hastanelerin fonksiyonları ise, tıbbi, idari, mali, teknik, eğitim ve araştırma, sosyal hizmetler olmak üzere altı grupta toplanarak incelenebilir (Özdemir, 2001:1280-1281).

Sağlık kuruluşları ne kadar gelişmiş araç gereçlere ve nitelikli çalışanlara sahip olunursa olsun, bunlar etkili biçimde yönlendirilmedikçe beklenen sonuçların elde edilemeyeceği söylenebilir. Etkili yönlendirme ise, liderliği gerektirir. Büyük ve karmaşık tıbbi bakım örgütlerinin yönetiminde hastane yöneticilerinin, süreç ve verimlilik açısından örgütsel değişim ajanı ve yenilikçi, sistemde birleştirici ve düzenleyici, çevre ile ilişkilerde aracı ve güçlü bir lider olmaları beklenmektedir (Austin,1978:105; Yiğit, 2004:5).

Bilindiği üzere liderlik, örgütsel amaçları başarma doğrultusunda çalışanları yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir. Örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülme-yen ve karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı hastane örgütlerinde etkili bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Arıkan, 2001:253).

1.1.2. Örgüt Kavramı ve Tanımı

Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapı, kaide ve süreçler bütünüdür (Dinçer, 1996:297). Başaran'a (1991:27) göre ise örgüt, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan topluluğudur. Örgütlerin öngörülen amaçlarını gerçekleştirilmesinde yöneticiler ve işgörenler önemli bir araçtır. Buna karşın yöneticilerin ve işgörenlerin değişik faktörlerden kaynaklanan gereksinimleri vardır (Şahin ve Eriğüç, 1999:537).

Örgütte kişinin başarısını etkileyen iş ortamına ve kişiye bağlı olan faktörler vardır ve bu faktörlerin her bir işgören üzerindeki etkileri değişik olabilir. Hastane yöneticisinin başarı değerlendirmesi ve denetleme ile birlikte öncelikle farklı özelliklere sahip olan personelin örgütteki işleriyle ilgili olarak ihtiyaç ve beklentilerinin öğrenilmesi gerekmektedir. Böylece örgütte başarı artacaktır (Esatoğlu ve Kaplan, 1999: 521).

1.1.3. Yönetim Kavramı

Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1991:14). Yönetim, eldeki madde ve insan kaynaklarının verimli ve uyumlu bir biçimde örgütleyerek harekete geçirilmesi ve bu işler yapılırken her aşamasında işlerin bir bütünlük içinde denetlenmesidir (Şener, 2002:7). Yönetim bir süreçtir ve bu süreç, işgörenler arasında çok yönlü bir işbirliğini sağlamayı, örgütün iç ve dış çevresindeki insanları etkilemeyi, örgütün işgücünü oluşturan kaynakları örgütsel amaçlara yöneltmeyi içermektedir (Başaran,1991:17).

Yönetim süreci, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme faaliyetidir. Amaçları başarabilmek için yönetici, bazı temel işlevleri yerine getirmek zorundadır. Bu işlevler; Planlama, Örgütlenme, Personel, Yönelme, Denetim olarak sıralayabiliriz (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 4).

Yönetimin işlevlerinden biri olan yönetme, aynı zamanda liderlik etmek demektir. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için personeli güdüleme, etkileme ve hedefe yönelme sanatıdır (Aytürk,1999:15). Çalışanlar görevini iyi yapabilmek için, yeterli ücret ve maaşa, uygun amaçlara, uygun yönetime yeterli kaynak ve imkanlara ihtiyaç duyarlar. Bu desteğin sağlanması yönetici görevlerinin önemli bir parçasını teşkil eder.

Yöneticiler personeline; önem ve değer verirse, personeline bağlılık duygusunu aşılır ve güvenirse, yetki ve inisiyatif tanırorsa, personeline ceza vermek yerine, yaptığı hatayı düzelttirip kendisini yapıcı bir dille ikaz ederse, başarılı personeli ödüllendirip takdir ederse, personele danışır personelin görüş ve önerilerini alırsa, personel ile işbirliği yapar ve ekip çalışılırsa, personelini motive ederse personel arasında adil ve tarafsız olursa başarılı olurlar (Aytürk, 1999: 319-342).

1.1.4. İşgören (Personel) Kavramı

İşgören, bir örgütün hangi kademesinde ve neresinde olursa olsun, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan ve bunun karşılığında da kendi gereksinimlerinin bir kesimini örgütten sağlayan insana denir (Başaran,1982:15).

İşgörenler örgüte, belirli bir zaman dilimi içerisinde emeklerini, önceki işlerinden edindikleri bilgi birikimini ve deneyimlerini, yaratıcılık, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi yetkinliklerini, dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini, önceki iş çevresi/yakınları gibi nüfuz edebilecekleri çevre ve ilişkilerini verirler.

İşgörenlerin örgütten beklentileri ise; ücret, prim, sosyal kolaylıklar gibi maddi getirileri, tanınma, sayılma ve ait olma, eğitim ve ilerleme olanakları, iyi çalışma koşulları, yeteneklerini kullanabilme, başarısını gösterebilme beklentisi içerisindedir (Yiğit, 2004:7).

İşgören, örgütün dolayısıyla yönetimin var oluş nedenidir. Örgütlerde, üretimin tüm aşamalarında insan gücünü kullanmak bir zorunluluktur. Örgütler ne denli gelişmiş teknolojiye sahip olursa olsunlar onları, kullanacak ve üretime koşacak işgörene ihtiyaç duyarlar. İşgörenlerin mesleki bilgi ve becerileri, üretilen mal ve hizmetin kalitesinde önemli rol oynar. Bu nedenle, hedefi daha kaliteli mal ve hizmet üretmek olan örgütler, daha nitelikli işgören çalıştıran, onların eğitimlerine daha fazla önem veren ve kaynak ayıran örgütlerdir (Şener, 2002:9).

Hastaneler amaçlarına ulaşmak ve fonksiyonlarını yerine getirebilmek için sağlık hizmetlerinin üretiminde belirli üretim unsurlarını kullanmak durumundadır. Bu üretim unsurları; personel, para, zaman, makine, malzeme, yer ve binadır. Bunlar içerisinde hastaneler için en önemli olanı, personeldir ve hastanenin en aktif gücüdür. Sağlık bakım hizmeti veren sistemler personeli dikkate almadığı sürece amaçlarını gerçekleştiremezler. Bu nedenle sistemler, insan davranışları üzerine kurulmalıdır (Yiğit, 2004:10).

1.2. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, temel beşeri, toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup, örgüt, topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri tüm zamanlarda ve yerlerde liderlik söz konusudur (Dinar, 2001:29). İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir (Eren, 2004: 431).

Liderlik insanların işbirliğini sağlama sürecidir. Yönetici, sahip olduğu yetkileri kullanarak insanları yönetebilir. Ancak salt yetkiyle insanların harekete geçirilmesinde etkili olamaz. Yöneticinin güçlü bir lider olması da gereklidir. Liderlik, yöneticiye tanınan yasal gücün zorlayıcılığı ile insanların amaçlar yönünde harekete geçirilmesi olmayıp, insanları etkileyerek davranış değişikliği yaratılması yoluyla istenen sonuçların elde edilmesidir (Karayel,1999:1).

1.2.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik, belirli ortamlarda izleyenleri, belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışı olarak tanımlanabilir (Davis,1988:144). Liderlik süreci ise, kurumun sahip olduğu maddi kaynakları kullanan insanların, gönül güçleri ile örgütsel amaçlara katkı sağlanmasını hedefler (Ofloğlu, 2002:1). Liderlik, hedef belirleme ve başarıya yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenme sürecidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:318).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların ortak hedeflere ulaşmak için çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan bir süreç olarak tarif edilebilir (Werner, 1993:17). Liderlik, grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, grup, örgüt ya da toplum olarak, belirli ortak amaçlara ulaşmayı hedeflemiş çift yönlü etkileme sürecidir (Yiğit,2004:13).

Liderlik= f (lider, izleyiciler, koşullar) yani liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2001:466). Lider başkalarının tutum ve davranışlarını etkileyerek örgütsel amaçları gerçekleştiren kişidir. Liderlik ve motivasyon birbirleri ile oldukça yakından ilişkilidirler. İnsanları motive etme yeteneğinden yoksun kişi lider olarak kabul edilemez (Hellriegel ve Slocum, 1992:470).

İşletme yönetimi açısından liderlik, işletmenin organizasyonel yapısı içerisinde yer alan herhangi bir üyenin işletme ile ilgili konularda güçlü etkileme özelliğine sahip olması şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan,1997:355-356).

Lider, yaratıcı ve yenilikçi olduğu kadar, gerçekçi olmak zorundadır. Hayali hedefler ve aldatıcı ilgi gösterileri, örgütte güveni sarsar, moral bozucu etki yapar. Lider örgütte çatışmaları önler, çatışma nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışır. Bir liderin tutum ve davranışlarıyla astları üzerinde ne gibi etkiler bıraktığı önemli bir noktadır. Bir liderin karakteri, huyu, güçlü ve zayıf eğilimleri, beceri ve yetenekleri için kendisi hakkında yargılara varması, bundan sonra atacağı adımlarda kendisine yararlı olur (Akat, Budak ve Budak, 2002:280-281).

Liderlik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, bireyler ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen , bireyler ve birimler arasında iletişim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir. Liderlik için zeka, eğitim ve deneyim önemlidir.

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalıştırıldığı taktirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz (Eren, 2004:431).

1.2.2. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar

Yönetimin en önemli konularından birisi de otorite, güç, etkileme, ikna etme, itaat ve pazarlık konularıdır. Yönetim uygulaması tamamen güç kullanımı ile ilgilidir. Dolayısıyla güç kavramının niteliği, çeşitleri ve başka kavramlarla ilişkilerinin iyi kavranması yöneticilerin etkinliğini artıracaktır. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Güç, çalışanlara yön verebilmek için liderin ihtiyaç duyduğu kaynaktır (Koçel, 2001:447-449). Güç uygulaması etkilemeyi doğurur. Etkileme, bir kimsenin, başka birinin öneri talimat ve emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlanabilir (Koçel,2001:449).

Güç kavramıyla birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekmektedir. Güç alanı; kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamıdır. Güç konusu; kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini ifade etmektedir. Güç kaynakları ise; kişinin başkalarını etkileyebilmek için yararlandığı kaynakların neler olduğunu ifade etmektedir (Göktepe, 2001:4).

Etkili bir lider, güçlü olmalı ve gücünü nasıl kullanacağını iyi bilmelidir. Bir liderin gücünün kaynağı, bize başkaları tarafından neden izlendiğinin cevabını büyük oranda verebilir (Hellriegel ve Slocum, 1992:472). Güç belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yöneticik bu kavramları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektir (Koçel, 2001:450).

Max Weber'e göre otorite, "belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarına uymalarıdır". H. Fayol'a göre ise "emir verme ve itaat bekleme hakkı" olarak tanımlamıştır. Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve astların davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu anlamdaki otorite formal otoritedir ve kişi o mevkii işgal ettiği için ona verilmiştir (Koçel, 2001:450).

Barnad'a göre bir kimsenin otoriteye sahip olması üst kademesinin o kişiye belirli hakları vermesi ile değil, o kişinin astlarının verilen emirlere uyup uymaması ile belirlenir. Otorite bir güç kullanım şeklidir. Güç otoriteyi de kapsayan daha geniş bir kavramdır ve formal otorite başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir (Koçel, 2001:450).

Kuvvet, gücün uygulanmış şekli olarak tanımlanabilir. Güçte, yöneticinin talimatlarına riayet edilmektedir. Yani A'nın verdiği talimat uyarınca B davranış göstermektedir. Oysa kuvvette, B A'nın talimatlarına uymamakta fakat A'nın fiilen uyguladığı önlemler (kuvvet) karşısında uymak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kuvveti de gücün bir çeşit ifade şekli olarak görmek mümkündür.

1.2.3. Liderin Güç Kaynakları

Örgütsel yapılarda genel olarak beş güç türü bulunmaktadır. John French ve Bertram Raven (1982) tarafından sınıflanan ve yöneticinin gücünü alabileceği kaynakları şunlardır (Koçel, 2001:451):

1.2.3.1. Yasal Güç (Legitimate Power)

Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 319). Yasal güç otoriteyi ifade eder. Astlar üst kademedeki gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler (Dinar, 2001:61). Bir yönetici, astlarından bir iş isteyebilir, ancak astlar bunu yapmazlarsa; onları kınayabilir ve cezalandırabilir. Bu yüzden yasal güç yetki ile benzerdir; fakat, yalnız yasal güç sahibi olma ile yönetici lider olamaz (Yiğit, 2004:18).

1.2.3.2. Ödüllendirme Gücü (Reward Power)

Ödül verme veya ödülleri elde tutma gücüdür; astlar liderin isteklerini ödül alma, gruplandırılma, tanıma ve kazanç elde etme beklentisi elde etme içerisindedir. Yöneticilerin ellerinin altında, ücret artışı, yükselme, önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller vardır ve yöneticinin elindeki bu ödüllerin astlar için önemi, yöneticinin ödüllendirme gücü ile doğru orantılıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:319; Koçel, 2001:452).

1.2.3.3. Cezalandırma Gücü (Coercive Power)

Çalışanların, örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusuyla iş görmeleri anlamına gelir ve özünde zorlama

bulunmaktadır. Cezalar, resmi kınamalar, ücret kesintileri, rütbe indirimi ve işe son verme şeklinde olabilir. Bir yönetici cezalandırma öğelerini ne kadar fazla denetimi altında tutuyorsa ve cezalar astları için ne kadar önemli ise, yöneticinin taşıdığı cezalandırma gücü o kadar fazladır. Bu açıdan, ödüllendirme ve cezalandırma gücü benzerdir. Ancak bazı durumlarda cezalandırma ters etki yapabilir (Yiğit, 2004:19). Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır (Koçel, 2001: 451).

1.2.3.4. Uzmanlık Gücü (Expert Power)

Örgütte lideri takip edenlerin yaptıkları işlerle ilgili olarak liderin sahip olduğu bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübelerden doğar. Lider gerçek bir uzman olduğu zaman; çalışanlar kendilerini, onun tavsiyelerine uyma zorunluluğu içinde hissederler. Ancak, en üst yönetim kademelerinde liderler uzmanlık gücünden yoksun olabilirler, çünkü işgörenler teknik detaylar hakkında çok fazla bilgiye sahip olabilirler (Hellriegel ve Slocum, 1992:473). Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyecektir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir (Koçel,2001:452).

1.2.3.5. Benzeşim Gücü - Karizmatik Güç (Referrent Power)

Liderin kişisel özellikleri ile ilgili olarak özdeşleşme, örnek alma ve karizmaya dayalı; yasal, ödüllendirme, cezalandırma gücü ile karşılaştırıldığında daha soyut olan bir güçtür. Liderin kişilik ve tutumlarını beğenen astlar çeşitli şekillerde liderle özdeşleşirler ve liderin yönetim felsefesini benimseyerek örnek almaya çalışırlar (Hellriegel ve Slocum, 1992:473).

Karizmatik liderlerin toplumlari ve insanlari etkileme gucu oldukca fazladir. Bu karizmaya dayali guc, liderin izleyenler uzerindeki cekiciligini ve saygisini yansitmaktadir (Ofluoglu, 2002:5). Yöneticilerin astlar için çekici olması, astları lidere benzemeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir (Koçel, 2001:452).

1.2.4. İşletme Yönetiminde Liderin Yeri ve Fonksiyonları

Lider, işletmenin etkinliğini belirler. Etkili bir liderin bulunmadığı durumlarda organizasyonunun başarılı olmasını beklemek doğru değildir. Liderin organizasyon üzerindeki yapısal etkisi, onun işletmenin örgütsel başarısı üzerindeki etkisidir. Liberson ve O'Conner'in araştırmalarına göre işletmenin satış rakamları, kar, kar artışı gibi yönleri üzerinde liderin etkisinin %67 ye kadar çıkabileceğini göstermiştir. İşletmenin örgütsel başarısında liderin zorlayıcılığı vardır. Etkili lider işletmenin başarısını farklılaştırır. Esasında personel sayısı, işletmenin organizasyon yapısı, çevresel değişkenler liderin işletmenin başarısı üzerindeki etkisini sınırlamaktadır (Erdoğan,1997:355-356).

İşletmeyi başarıya ulaştırmada liderin bir diğer fonksiyonu da amaçlar doğrultusunda grubu yönlendirme davranışdır. Genel olarak yönetici karar verir, astlar onu izler (Erdoğan, 1997:356).

J. Keith Londen, liderlik konusunda bir yazısında ideal bir liderde görmek istediği yetenekleri ve kişiliği şöyle özetlemektedir (Akat, Budak ve Budak, 2002:282);

- Bir lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyu ile planlama yapmalıdır.

- Bir lider hiçbir zaman ödün veremeyeceği amaçları engelleyecek çabalara karşı sabır, kararlılık ve cesaretle karşı koymamalıdır.
- Bir lider en zor koşullar altında bile ümitsizliğe kapılmamalı, böyle bir durumda çevresine güven vererek morali yüksek tutmalıdır.
- Bir lider ortaya çıkan sorunları, ne kadar büyük ve ne kadar beklenmedik olursa olsun yaratıcı zekası ve akılcı yaklaşımı ile çözümlenebilmelidir.
- Profesyonel bir lider, bilgi ve deneyimleriyle çevresindekilerinin amaca yönelik çalışmalarına ve çevresindeki kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.
- Bir liderin, çevresinin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması, ahlak ve ilke sahibi olması gereklidir.

İşletmenin büyüklüğü, çalıştığı alan, personel yapısı ne olursa olsun liderin üstlendiği fonksiyonlar vardır ve buna doğal liderlik fonksiyonları denebilir. Bu fonksiyonlar (Erdoğan, 1997:358);

- Uygulayıcı Olarak Lider: Grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmesidir. Uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Onun bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmalarının yönüdür.
- Planlayıcı Olarak Lider: Lider işletme içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür.

- **Uzman Olarak Lider:** Bir işletme içerisinde lider çok zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır. Grubun saptanan amaçlarına uygun bilgilerin kaynağı olan kişi, doğal lider adaydır. Ayrıca, grup hedefleri doğrultusunda etkili olan, bilgi ve beceriyi şahsında birleştiren kişi grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir.
- **Sözcü Olarak Lider:** Gruplar büyüdükçe grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda grup üyelerini başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderin üstlendiği rollerdendir. Böyle bir davranış lidere grup sözcüsü olma rolünü verir. Dışardan gruba veya gruptan dışarıya doğru olan haberleşmelerde asıl kanal liderdir. Lewin bu özelliği nedeniyle lidere “kale kapısı” adını vermektedir.
- **Kontrolör Olarak Lider:** İşletme içerisinde yer alan herhangi bir grubun lideri o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Bilindiği gibi işletme içerisinde değişik özellikli gruplar vardır. Bu grupların liderleri grubun oluşumunda etkili olduğu gibi, grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunu kontrol yetkisine de sahiptir.
- **Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider:** Bir grubun liderinin grup üyelerine vereceği cezanın kabulü vereceği ödülün etkisi diğer grup üyelerinin benzer davranışlarından çok farklıdır. Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği görevlerdendir.

- Hakem ve Aracı Olarak Lider: Lider grup üyeleri arasındaki ilişkilerde çözümlenin olması durumunda aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzenleme ve düzeltmeye çalışır. Grup üyelerinin nasıl davranmaları, birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin doğal görevlerindedir.
- Örnek Olarak Lider: Grupların çoğunda lider üyeler karşısında örnek bir davranış sergilemek durumundadır. Liderin genel davranışı grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır. Birliğin önünde cesaretle cepheye koşan askeri lider, astlarına kararlı davranmayı aşlayan kararlı yönetici bu özelliği ile onlara örnek olacaktır.
- Grup Sembolü Olarak Lider: Kişilerin bir işletme içerisinde sahip oldukları statülerinin sembolleri vardır. Kişinin üstlendiği rolün önemine göre oturduğu oda, kullandığı masa, kendisine sağlanan benzeri olanaklar onun görevinin sembolüdür. Grupların da kendilerine özgü sembolleri vardır.
- Suç Üstlenen veya Üyelere Babalık Yapan Kişi Olarak Lider: Lider bazen bir grup içerisinde belirli kişilerle duygu ağırlıklı ilişki kurabilir. Bu durumlarda lider sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanır. Aynı duygular lider için de geçerli olmaya başlayınca grup üyelerinin sorunlarını çözmede liderin görünümü “babalık” rolü ile bütünleşir.

1.2.5. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar

Liderlik ve yönetim iç içe girmiş kavramlardır. Liderlik ve yönetim farklı ancak birbirlerini tamamlayıcı eylem sistemleridir. Her ikisinin de kendine özgü işlev ve karakteristikleri bulunmaktadır (Kotter, 1990:103). Liderlikle yöneticilik arasındaki farkı Keith Davis şöyle ifade etmektedir; “Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için ikna etme yeteneğidir (Akat, Budak ve Budak, 2002:283).

Yöneticinin, yönetim işlevlerini yerine getirebilmesi için belli bir yönetsel makamı işgal etmesi ve bu makamın gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekir. Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken liderlik kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir (Akat, Budak ve Budak, 2002:283).

Örgütte yönetici tanımlanan görev için atama ile ortaya çıkar; çalışmalarının yetki ve sorumluluklarının grup üyelerinden bağımsız olarak müteşebbis grup ya da onların temsilcilerince belirlenir. Buna karşılık lider olmanın farklı koşulları vardır. Liderlik bir atama olgusunun dışında olup bireyin bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşımanın sonucu ortaya çıkar (Erdoğan,1997:331-332).

Yönetici olmak için ne bir dahi ne de bir kahraman olmaya gerek vardır. Liderler büyük insanların kabullendiği güç ve siyaset alanında efsanevi bir şekilde olay yaratan kişilerdir. Temelde yöneticiler ve liderler dünya görüşleri bakımından çok farklıdır. Bu farkları belirleyen boyutları, yöneticilerin ve liderlerin amaçları, iş anlayışları, insan ilişkileri ve kendilerine yönelmeleri oluşturur (Erdoğan, 1997:334-335). Tablo 1.1'de 21. yüzyılda yönetici ve liderin özellikleri verilmiştir.

Tablo 1.1. 21. Yüzyılda Yöneticiye Karşı Liderin Özellikleri

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
<input type="checkbox"/> İdarecidirler <input type="checkbox"/> Bir kopyadır <input type="checkbox"/> Muhafaza eder <input type="checkbox"/> Sistemler ve yapı üzerinde odaklaşır <input type="checkbox"/> Kontrole güvenir <input type="checkbox"/> Kısa dönemli görüş <input type="checkbox"/> Nasıl ve ne zaman diye sorar <input type="checkbox"/> Gözü esas hat üzerindedir <input type="checkbox"/> Taklit eder <input type="checkbox"/> Statükoyu kabul eder <input type="checkbox"/> Klasik iyi askerdir <input type="checkbox"/> İşleri doğru yapar	<input type="checkbox"/> Yenilik yapar <input type="checkbox"/> Bir orijinaldir <input type="checkbox"/> Geliştirir <input type="checkbox"/> İnsanlar üzerinde odaklaşır <input type="checkbox"/> Güven ilham eder <input type="checkbox"/> Uzun dönemli perspektif <input type="checkbox"/> Ne ve niçin diye sorar <input type="checkbox"/> Gözü ufuklardadır. <input type="checkbox"/> Meydana getirir <input type="checkbox"/> Statükoya meydan okur <input type="checkbox"/> Başına buyruk kişidir <input type="checkbox"/> Doğru işi yapar

Günümüzde liderlik anlayışının mevcut değişim ve gelişime uygun olarak örgütsel sistemin değiştirilmesini ve bu anlamda riske girilmesini ifade ettiği; buna karşılık yöneticiliğin ise mevcut sistemin, riskin en aza indirgenerek sürdürülmesi anlamına geldiği görülmektedir (Kılınç, 2002:85).

Günümüzde geniş kabul gören bilgilere göre yöneticiler klasik idarecilerdir. Çalışma planları yazarlar, bütçe oluştururlar ve işin yürüyüşünü izlerler. Yönetim herhangi bir iş alanında ele alınan bir fonksiyon iken liderlik, lider ve organizasyon arasında, sonucu olumlu bir enerji olan bir ilişkidir (Maccoby, 2000: 57).

Covey'in vermiş olduğu tasviri bir tanımla yönetici ile liderlik arasındaki farkı açıkça ortaya koymaktadır; Bir grup çalışanın vahşi bir ormanda baltalarla kendilerine yol açtıklarını hayal edin. Onlar üreticidir, sorun çözücüdür. Ağaçları keser, ormanın zeminini temizlerler. Yöneticiler onların gerisindedir. Baltaları bilir, prosedür ve politika konularında el kitapları hazırlarlar, kas geliştirme programları uygular, kurslar düzenler geliştirilmiş teknolojiyi katıp çalışma programları hazırlarlar. Burada lider, en yüksek ağaca tırmanarak etrafı inceleyen ve sonrada “yanlış ormandayız” diye bağırın kişidir. Keza Drucker ve Bennis'in “yöneticilik işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru olanı yapmaktır” şeklinde ifadeleri etmektedir (Kılınç, 2002:85).

1.2.6. Yöneticiler İçin Gerekli Olan Liderlik Davranışı ve Becerileri

a) Üst Kademe Yöneticilik (Liderlik): Bunlar, işletmenin genel politikalarını saptayan, amaçları belirleyen ve gözden geçiren, işletmenin varlığı için yaşamsal önem taşıyan kararları alan kişilerdir. Bu yöneticiler, astlardan psikolojik ve fiziksel bir uzaklıktadır. Eğer bu yöneticiler, karizma gücünü sağlarsa, kendinden uzakta bulunan astlar, işlerin üstesinden gelecek lidere güvenirken, onun başarısına ortak olarak liderle özdeşleşme olanağına kavuşur. Böylece bu yöneticiler, kriz, ekonomik dalgalanma vb. durumlarda astları bütünleştirici rol oynar (Akat, Budak ve Budak, 2002:284).

b. Orta Kademe Yöneticilik (Liderlik): Bu yöneticiler, çizilen amaç ve politikaların ışığında, ufak tefek değişikliklerle amaç birliğini sağlamaya çalışır. Bu amaç ve politikaların dışına çıkmaksızın, sınırlar dahilinde kendi takdir yetkisini kullanarak değişikliklere yönelir. Bu yöneticiler bir yandan bölümün sorunları ile ilgilenirken, diğer yandan, diğer bölümler ve kendilerinden üstte bulunan kişilerle ilişki içindedir (Akat, Budak ve Budak, 2002:284).

c. Alt Kademe Yöneticilik (Liderlik): Düz işçilere (herhangi bir yönetsel sorumluluk üstlenmemiş çalışanlara) en yakın yöneticilerdir. İşgörenlerle her gün yüz yüze temas halindedir. Bu yöneticilerin, hareket özgürlüğünün bulunabileceği alan çok dardır. Gelen emirleri en iyi şekilde yerine getirmek zorundadır. Alt kademe yöneticiliğinin bakış açısı; çalışanların sorunlarına yönelik ve işin teknik niteliklerini bilme yönündedir (Akat, Budak ve Budak , 2002:283).

1.2.7. Liderlik Kuramları

Yönetim fonksiyonları bir bütün olarak ele alındığında liderliğin üzerinde en fazla çalışılan alanlardan biri olduğu görülmektedir. Yönetim düşüncesinin çağdaş ve bilimsel niteliklerini kazanmaya başladığı 1900'lü yıllardan günümüze kadar liderlikle ilgili pek çok araştırma yapılmış, birçok liderlik modeli ve kuramı geliştirilmiştir. Ancak tüm yönetim teorisyenlerince benimsenen ve uygulamacılara etkili liderlik yöntemleriyle ilgili somut öneriler getiren ortak bir liderlik kuramı henüz benimsenmemiştir (Balekoğlu, 1994:39). Liderlik konusunda yapılan araştırmalar ve geliştirilen kuramlar daha iyi ve etkin liderin belirlenmesine yöneliktir. Liderlikle ilgili birçok teorik çalışmalar yapılmıştır. Bunları üç grup altında toplayabiliriz (Eren, 2004:436);

1. Özellik Kuramları
2. Davranışsal Kuramlar
3. Durumsallık Kuramları

1.2.7.1 Özellik Kuramları

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşım özellik kuramıdır. Bu teoriye göre, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibarıyla grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekmektedir (Owens, 1976: 226). Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır (Scott, Mitchell ve Birnbaum, 1981:143).

Liderlik $L=f$ (liderin özellikleri, izleyenler, ortam) biçiminde bir fonksiyonla ifade edilecek olursa bu teori liderlikte, liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu teoride liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Eren , 2004: 469).

Lider, yukarıdaki özelliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek liderleri önceden belirleme imkanı doğacak veya lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışabilecektir. Hatta organizasyonlarda personel seçim sistemleri, liderlik özelliklerine sahip kişileri seçecek şekilde yeniden düzenlenebilecektir (Koçel, 2001: 469). Ancak özellikler yaklaşımı, vardığı sonuçlar açısından tutarlı bir bütünlük gösterememektedir. Bunun nedeni olarak şunlar gösterilmektedir (Koçel, 2001:262; Dereli, 1981: 228; Davis, 1988:43):

- Özellik listeleri sonsuzdur.
- Liderin ortaya çıktığı grupta, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunabilmektedir.
- Özelliklerin tanımlanabilmesi ve ölçümü güçtür.

- Liderliğin geçtiği ortam göz ardı edilmektedir; belli özellik var olsa da grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkili olmayabilir.

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olamamıştır. Bunun sonucunda liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır (Scott, Mitchell ve Bırnbaum,1981:143; Larwood, 1984:225).

1.2.7.2. Davranışsal Kuramlar

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderlerin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir (Can,1991:29-43). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2001:470). Bu teori liderin özelliklerinden çok davranışlara önem vermektedir (Eren, 2004:437).

Davranışsal liderlik yaklaşımını, özellikler yaklaşımına göre değerli kılan en önemli nokta; bu yaklaşımın insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olmadığını, liderliğin eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmalarıdır (Göktepe, 2001:13). Davranışsal teorileri açıklayıcı nitelik taşıyan klasik çalışmalar 4 gruba ayrılabilir.

1.2.7.2.1.OHİO State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'te başlayan Ohio State University liderlik çalışmasıdır. Bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır (Luthans, 1981:415). Bunu gerçekleştirebilmek için lider davranışlarını tanımlama soru karnesi (Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ) başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır (Koçel, 2001:471).

Ohio State Üniversite'since yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhu olmaktadır (Eren, 2004:438).

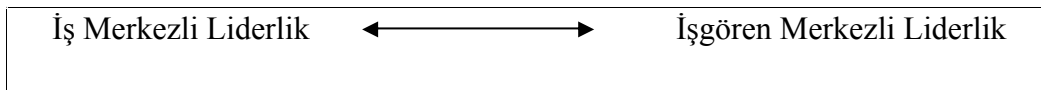
Girişimcilik ruhu yüksek lider kişi etkili şekilde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığını artırmaktadır (Eren, 2004:438; Koçel, 2001:471). Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta ve bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadır. Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur (Eren, 2004:438; Koçel, 2001:471).

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin girişimciliğini esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

1.2.7.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert başkanlığında 1947 yılında Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yapılan bir çalışmadır (Koçel, 2001: 472). Bu çalışmaların amacı grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur (Luthans,1995: 417). Bu çalışmalarda verimlilik, iş doyumunu, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.Yapılan araştırmalar sonucunda iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır Koçel, 2001: 472).

İş merkezli liderlik davranışı sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir. Lider yasal, ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta, işe yakın ilgi göstermekte, astlarına ne yapacağını açık biçimde anlatmakta, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol etmektedir. İşgören merkezli liderlik tipi ise, astlarının mutluluğuna özen göstermektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 321; Koçel, 2001: 472).



Şekil 1.1. Likert'in Lider Davranışlarını Ele Alış Biçimi

Bu iki lider davranışı iki uç noktayı belirtmektedir. Şekil 1.1'de verildiği gibi, bir lider ya iş merkezlidir, ya da personel merkezlidir; ikisi birden olamaz. Likert ve arkadaşlarının yaptığı araştırma sonuçlarının bir kısmı aşağıda verilmiştir (Likert, 1961:7-18, Yiğit, 2004:46):

1. İşgören merkezli liderlik, iş merkezli liderliğe göre daha verimlidir.
2. Yüksek başarı için aşırı baskı, daha az baskıya maruz kalan personelden daha verimli olmuştur.
3. Düşük üretim gerçekleştiren birimlerin başkanları yakın denetim uygulamaktadırlar.
4. Yüksek üretim gerçekleştiren grupların başkanları astları kötü bir şey yaptığında onlara yardımcı olur ve anlayış gösterirler; astların hatalardan ders çıkardığına inanırlar.
5. Verimliliği yüksek personelin motivasyonları da yüksektir. Verimliliği yüksek gruplar, düşük olan gruplara oranla daha az şikayet göstermektedirler. Verimliliği yüksek gruplar, liyakat derecelendirmesine karşı daha olumlu yaklaşmaktadırlar.
6. İşgörenlerin özgürlük algılamaları arttıkça, devamsızlık azalmaktadır.

1.2.7.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen diğer bir model Rensis Likert'in Sistem 4 modelidir. Likert, Michagen Araştırmalarının devamı olarak liderlik davranışlarını dört grup altında sınıflandırmıştır. Her grup belirli davranışları ve belirli varsayımları içerir. Bu dört grup ve özellikleri Tablo 1.2'de verilmiştir. Bu teoriye göre (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984: 257; Koçel, 2001:475; Eren, 2004:34-35);

Tablo 1.2. Likert'in Sistem IV Yaklaşım

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem-2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem-3 (Katılımcı)	Sistem-4 (Demokratik)
1. Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi-Efendi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen Güvenilir fakat kararlarla ilgili Kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
3.Üstün Astlarla Olan İlişkisi	İşle ilgili sorunların Çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak Astların fikrini alır. Ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, İstanbul, 2001: 475

Sistem 1- Bu grupta lider astlarına güvenmeyip tüm kararları kendisi aldığından yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir. Astlar daha çok tehdit, korku, ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüllerle fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır. Ast, üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur.

Sistem 2- Bu tarzda lider astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, ceza ve korkutmanın yanında ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedir. Kararı yine yöneticiler verir, işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler. Liderin amacı, amaçları gerçekleştirmektir. Ast-üst ilişkileri, üstler bakımından bir hediye ya da lütuf, astlar bakımından da korku ve temkinli olma addedilmektedir. Kontrol süreci hala yüksek yönetim kademelerinin elindedir. Ancak, bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere göçerilmiştir.

Sistem 3- Bu tarzda lider astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte, kararlara katılma olanağı tanımaktadır. İşlerin nasıl başarılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Aşağıdan yukarıya iletişim yeğlenmekte güdüleme tarzı olarak ödüllendirme tercih edilmektedir.

Sistem 4- Kararlar ortaklaşa alınmaktadır, liderin izleyenlere güveni tamdır. Karar verme örgütsel aileler yoluyla tüm örgütsel kademelere yayılır. Amaçlara ulaşılması takım çalışması ile gerçekleştirilir. Lider ve izleyenler arasında çok yönlü iletişim vardır. İzleyenlerin güdülenmesi için her türlü olumlu güdüleyiciler kullanılır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast-üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır.

Sistem 1 örgüt tasarımı, iş merkezli liderlik davranışı ile, Sistem 4 ise kişi merkezli liderlik davranışı ile tutarlı görünmektedir. Likert, örgütü, Sistem 1'den Sistem 4'e dönüştürmeden söz ederken, aynı zamanda iş merkezli liderlikten, kişi merkezli liderliğe geçişi savunmaktadır. Çünkü yazara göre, insan ögesine saygılı, katılımcı kişi merkezli liderlik tarzı daha etkili olmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 322).

Sonuç olarak Sistem 1, görev eğilimli otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve Sistem 3 ise bu iki ucun arasında orta aşamalıdır. Likert'e göre, örgütün yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlanmaktadır (Eren, 2004: 35).

1.2.7.2.4. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Tekras Üniwersitesi'nde Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı Ohio Eyalet Üniwersitesi modeline popüler bir terminoloji ekleyen yönetsel ölçek (Managerial Grid) kuramını geliştirmiştir. Bu model davranışının iki boyutu üzerinde odaklanmıştır. Birinci boyut, insana ilgiyi göstermektedir. İkinci boyut ise üretime ilgiyi yansıtmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 324; Koçel, 2001:473).

Üretime ilgi liderin politika kararlarının kalitesi, işlem ve süreçlerin kalitesi, destek hizmetlerinin kalitesi, iş verimliliği ve çıktı miktarı gibi konulara ilişkin tutumlarını ifade etmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:324). İnsana ilgi ise, hedeflerin başarılmasına yönelik bireysel bağlanma, işgörenin saygınlığını koruma, güvene dayalı sorumluluk dağıtma, iyi çalışma koşulları sağlama ve tatmin edici kişiler arası ilişkileri geliştirme gibi olguları içerir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:325).

Liderlik davranışlarının üretim ve insana ilgi boyutları yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Ölçek Şekil 1.2'de görüldüğü gibi, her biri örgüt için önemli olan üretim ve insan öğelerine dayalı beş tip liderlik tarzı ortaya koymaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:325; Eren, 2004:36);

a. Zayıf, Korkak, Cılız Liderlik (1.1): Lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Bu lider biçimi 1.1' lik liderlik biçimi olarak da görölür. Zayıf liderlikte işgören üretime yönelik en düşük düzeyde bir ilgi vardır. Lider örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır; işine, örgütsel görevlerine çok az ilgi göstermekte, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.

İNSANA İLĞİ	9	ŞEHİR KLUBÜ							GRUP LİDERİ	
	8									
	7									
	6					ORTA YOLCU LİDERLİK				
	5									
	4									
	3									
	2	KORKAK LİDERLİK							GÖREV LİDERLİĞİ	
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
ÜRETİME İLĞİ										

Şekil 1.2. Liderlik Ölçeği

b. Otorite ve İtaat (Görev Liderliği, 9.1): 9.1' lik liderlik biçimidir. Lider en üst düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetiminden yararlanır. Lider astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. Verimlilik büyük önem taşır; “üret ya da yok ol” sloganı benimsenmiştir.

c. Şehir Kulübü Liderliği (1.9): Lider işgörene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya büyük önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1.9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.

d. Denge Sağlayıcı Liderlik (Orta Yolcu Lider, 5.5): Lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. 5.5' lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime, hem de işgörene orta düzeyde bir ilgi vardır. Ancak, bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek, kendini korumayı amaçlamaktadır.

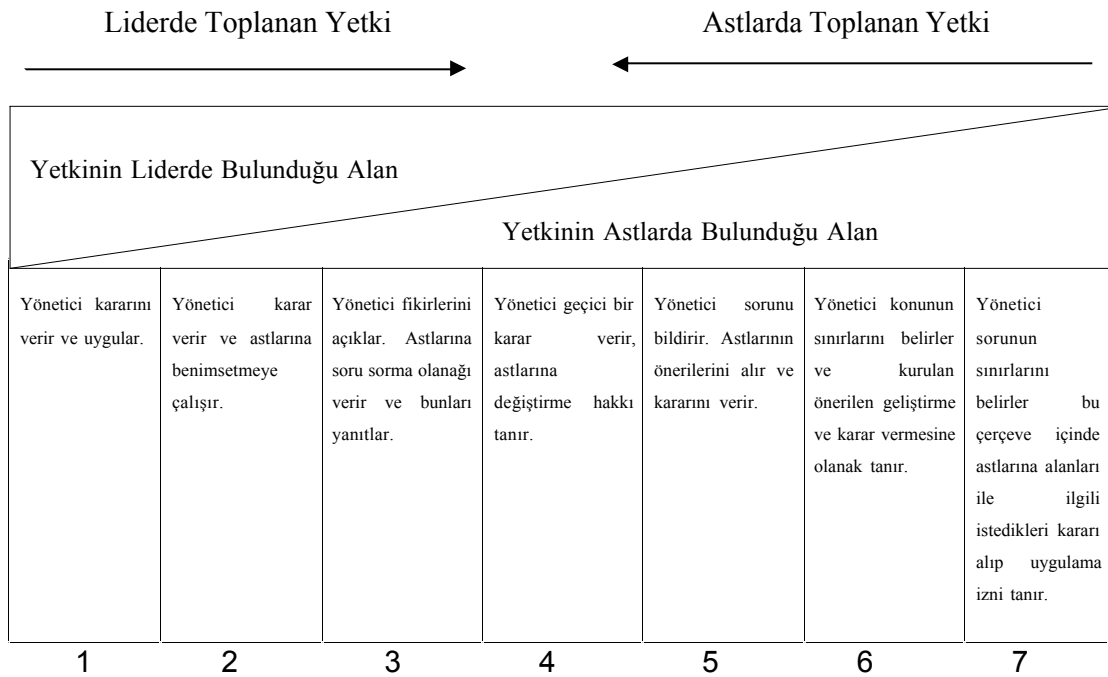
e. Grup Liderliği (9.9): 9.9' luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de işgörene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır. Örgütün üretim istekleri ile insanının gereksinimleri arasında uyum sağlayan ve bununla ilgili bir çatışma bulunmayan yönetsel yaklaşımdır. Bu yaklaşım, insanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

Beş liderlik tipinin dördü, açıkça ya da yorum yoluyla, verimlilikle gönül gücü arasında doğal sayılabilecek bir çatışma olduğunu varsayar. “İnsanlara üretim için para ödenir” düşüncesinden yola çıkan üretime yönelen aşırı uçtaki yaklaşım 9.1. yaklaşımıdır. “Bir dostluk ve arkadaşlık kümesi içinde doyuma ulaşmış insanlar verimli olurlar” düşüncesinden yola çıkan ve bu nedenle tümüyle insan ilişkilerine aşırı uçlu yaklaşım ise 1.9 yaklaşımıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 326; Eren, 2004: 36).

Liderin üretim için yaptığı baskıyı gönül gücüne bir düşünce payı ayırarak dengelemeye çalışan yaklaşım 5.5 yöntemidir. 9.1 yöntemine alışmış olup da, bir yandan personelin direnmesi, öte yandan destek birimlerinin giderek yoğunlaşan denetimi ile yüz yüze gelen lider, sonunda, edilgin türde bir yönetsel davranışı benimseme yolunu seçebilir. Bu yöntem davranışı 1.1 yöntemiyle betimlenir. İşgörenlerin yüksek bir olgunluk düzeyinde bulduklarını varsayan ve onların yerleşik amaçlar bağlamı içinde iş planlamasıyla ilgilenmelerini sağlayan yaklaşım ise 9.9 yaklaşımıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 326). Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. (Koçel, 2001:474).

1.2.7.2.5. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt tarafından geliştirilen bu modelde, liderlik tarzları bir doğru üzerinde sıralanarak açıklanır. Şekil 1.3'te gösterildiği gibi bu doğrunun bir ucuna yetkici (patron merkezli), diğer ucunda ise demokratik liderlik davranışı bulunmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984: 262). Şekil 1.3'te görüldüğü gibi, her liderlik tarzı, yöneticinin kullandığı yetkinin derecesine ve astlarına karar vermede tanıdığı serbestlik derecesiyle ilişkilendirilmektedir. Sol uçta görülen hareket tarzları (1,2,3) yüksek derecede denetim uygulayan yöneticiyi karakterize ederken, sağ uçtakiler (6,7) yetki devreden, yakından denetim uygulayan yöneticiyi karakterize eder.



Şekil 1.3. Liderlik Doğrusundaki Yönetimsel Davranışlar (Eren, 2004: 439).

Liderlik doğrusu üzerinde yer alan her nokta, değişik yönetsel uygulama anlamları taşımaktadır. Bu anlamlar (Tannenbaum, Schimith, 1974:142-143);

Birinci noktada yönetici karar verip, astlarına duyurmaktadır; yönetici sorunu belirler, seçenek çözüm yollarını saptar, aralarından birini seçer ve kararlarını uygulamaları için astlarına bildirir, astlarına katılma olanağı tanımaz, zorlayıcı olabilir.

İkinci noktada ise yönetici kararını “satmaktadır”, burada yönetici, kararını basit biçimde bildirmek yerine bir adım ileriye giderek direniş göstermesi olası kişileri de dikkate alarak onları ikna etmeye yönelir.

Üçüncü noktada yönetici, karar vermiş durumdadır; ancak kararlarının astları tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlamak için soru sormalarını ister.

Dördüncü noktada yönetici geçici bir karar almıştır, ancak uygulamaya koymadan önce karardan etkilenebileceklerin tepkisini almak için tartışma başlatır; gerçekte ise yönetici şunu söylemektedir: “Benim geliştirdiğim plan konusunda ne söyleyeceğinizi duymak istedim. Sizin içten tepkilerinizden memnun olacağım, fakat son kararı kendime saklayacağım”.

Beşinci noktada yönetici sorunu belirlemiştir, ancak çözüm yolu konusunda elinde yeterli veri yoktur. Sorunun çözümüne yönelik olarak astlardan bilgi almaya çalışmaktadır. Grubun geliştirdiği seçeneklerden en önemlisini yönetici kendi başına seçer.

Altıncı noktada ise yönetici, karar alma yetkilerinin bir kısmını, kendisini de grubun bir üyesi sayarak gruba devreder, bununla beraber, bunu böyle yapmadan önce çözülecek problemi ve sınırları (ki bu kararlar bu sınırlar içinde verilecektir) tanımlar.

Son olarak yedinci noktada yönetici ve astlar sorunu birlikte belirleyip, geliştiren seçeneklerden en iyisini kararlaştırırlar. Yönetici grup kararı ne olursa olsun, kendini bu kararın uygulamasına adar.

Tannenbaum ve Schimith'in kuramının diğer davranışçı kuramlardan ayrıldığı nokta, liderlik davranışlarını etkileyen durumsal kuvvetleri de dikkate almasıdır. Yazarlar üç temel kuvvetin liderlik tarzını belirlediğini ileri sürmektedir. Bunlar, yöneticideki kuvvetler, astlardaki kuvvetler ve durumdaki kuvvetlerdir (Tannebaum ve Schmith, 1974:145-147).

Belli bir grubu nasıl yöneteceğine karar vermeden önce lider, astların davranışlarını etkileyen bir takım kuvvetleri düşünmek zorundadır. Kendisi gibi astlarının da değişkenleri tarafından etkilendiğini anımsamalıdır. Aşağıdaki öğeler buna etki eden güçler olarak sayılabilir (Tannebaum, Schmith, 1974:146-147);

1. Yöneticinin değer sistemi
2. Yöneticinin astlarına güveni
3. Yöneticinin liderlik eğilimi
4. Yöneticinin iyi tanımlanmamış bir durumdaki güvenlik duyguları

Bir liderin astlarına özgürlük tanınması için astların bağımsızlık gereksinimlerinin yüksek olması, astların karar alma sorumluluğunu yüklenebilecek nitelikler göstermesi, belirsizlik hoşgörüsünün bulunması, astların problemin önemini anlamaları, örgütsel amaçları bilmeleri ve onunla kendilerini tanımaları gerekmektedir. Yöneticinin kendisinde ve astlarında varolan kuvvetlere ek olarak genel durumun belli özellikleri de yöneticinin davranışlarını etkileyecektir (Tannebaum ve Schmith, 1974:148-149).

1.2.7.2.6. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır (Davis, 1988:9). McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X teorisi adını vermiştir. Daha sonra da bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya koymuştur. Yöneticilerde "beşeri ilişkiler" akımı başlamıştır. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir (Eren, 2004:26).

X Kuramının varsayımları:

- Genel olarak insan, çalışmaktan hoşlanmaz ve ondan kaçmaya çalışır.
- Sorumluluk yüklenmeyi istemez, tembeldir.
- Ussal-ekonomiktir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Ona güvenmek doğru değildir. Sürekli denetlenmelidir.
- Çalışması için zorlanmalı, gerekirse cezalandırılmalıdır.

Klasikleri bu biçimde betimleyen McGregor, daha sonra onları ağır biçimde eleştirmiştir. Klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. İnsanı duygu ve düşünceleriyle hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İşin aşırı derecede bölünmesi ve uzmanlaşma monotonluk nedeni olmaktadır. Çalışma koşullarının verdiği fiziksel yorgunluğa bir de monotonluk sakıncası eklenince, bireyin yaratıcılığı ve girişim arzusu ortadan kalkmaktadır (Eren, 2004:26).

McGregor'un insan tabiatı ile ilgili diğer görüşleri, "Y" teorisi, hem organizasyonların amaçlarının gerçekleştirilmesi ve hem de bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması açısından daha büyük motivasyon sağlayabilecektir.

Y Kuramının Varsayımları:

- İş sırasında fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamada, kontrol ve cezalandırma tehdidi tek yol değildir.
- Ortalama bir insan, uygun şartlar var olduğu takdirde, sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği daha başka sorumluluklar da arar.
- İnsan doğuştan tembel değildir. Onu bu yöne iten koşullar ve deneyimlerdir.
- Bir insan eğer amaçlara inanmış ve benimsemiş ise, onları gerçekleştirebilmek için kendini kontrol eder ve yönetir. Amaçları benimsemiş işi, onların gerçekleşmesi sonucu erişilebilecek ödüllere bağlıdır.
- Yöneticinin yapacağı şey, onun için uygun bir ortam oluşturmaktır.

Bir liderin insan hakkındaki varsayımları X Kuramına uyuyorsa, bu lider müdahaleci ve otoriter; Y Kuramına uyuyorsa katılımcı ve demokratik bir davranış gösterecektir (Ofluoğlu, 2002:29). Bazı araştırmacılar, McGregor'un X ve Y kuramlarında iki liderlik biçiminin kesin çizgilerle ayrılmasını eleştirmişlerdir.

Japonya'da endüstri örgütlerinde araştırmalar yapan William Ouchi ve Alfred Joeger, ABD'deki örgütlerle Japonya'da örgütler arasında görülen ayrılıklara göre Z Kuramını geliştirdiler.

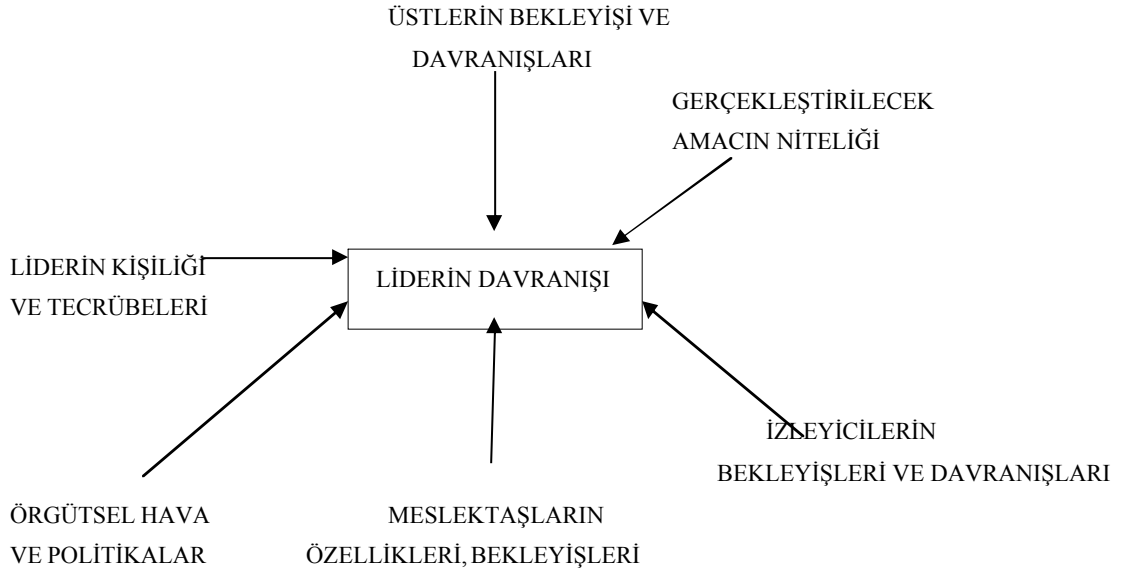
Liderlik açısından Z Kuramı, liderin insana yönelimini artırarak ilişkileri geliştirmeye önem vermekte, böylece etkili lider davranışı sergileyeceğini savunmaktadır (Ofloğlu, 2002:30):

Z Kuramının Varsayımları;

- Uzun süreli istihdam
- Topluca karar verme
- Bireysel sorumluluk
- Seyrek değerlendirme ve yavaş yükseltme,
- Kapalı, doğal denetim ve açık biçimsel ölçme,
- Orta genişlikte uzmanlık alanı,
- Çalışmada kesiksiz insan ilişkileri ve iş dışında aile ilişkileri.

1.2.7.3. Durumsallık Kuramları

Özellikler ve davranışçı araştırmalarda karşılaşılan başarısızlık, durumsal etkilerin üzerinde durulması gerektiği sonucunu doğurmuştur (Robbins,1993:292). Durumsallık kuramları, değişik koşulların, değişik liderlik tarzını gerektirdiği varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur. Liderlik olayını şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleridir. Bu durum aşağıdaki şekil 1.4'deki gibi ifade edilebilir (Koçel, 2001:476-477).



Şekil: 1.4. Liderlik Davranışı

Liderlik yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışıdır (Eren, 2004:441). Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır (Nebeker, 1975:281).

Davranışsal teori, belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Koçel, 2001:477).

1.2.7.3.1. Vroom- Yetton Normatif Liderlik Kuramı

Vroom- Yetton liderin karar vermede kullanabileceği normatif bir model sunmuşlardır. Daha sonraları Vroom ve Arthur Jago tarafından geliştirilen bu modelde lider, durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır (Karayel, 1999:27).

Vroom- Yetton modeli, belirli şartlar altında verilebilecek kararlara astların katılımını sağlamak için onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuç olarak ne kadar astın katılımının sağlanacağını saptamak amacını taşımaktadır (Dinar, 2001:54).

1.2.7.3.2.Yol - Amaç Kuramı

Yol-amaç kuramı, 1970'li yılların başında Robert House ve Martin Evans birbirlerinden habersiz yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Yol Amaç kuramı güdülemedeki, değişik sonuçlara ulaşma olasılığı ve bu sonuçlarla ilgili ödülleri elde etme araçsallığını içeren beklenti kuramına dayanmaktadır (House, Mitchell, 1982: 228). Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş doyumunu gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu varsayımından hareket edilmektedir (Eren, 2004: 455).

Bu kuram liderin birincil işlevinin, önemli ve değerli ödülleri hazır bulundurmak ve astlarına hangi davranışların bu ödülleri getireceğini açıklamak olduğunu ileri sürmektedir. Yani lider, astları ödüllere ulaştıran, hedef başarımına götüren yolları aydınlatmalıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998, 332).

Lider davranışının izleyicilerce kabul edilmesi ancak bu davranışın tatmin edici olmasına veya onların gelecekte ulaşabilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır. Bunlar (Eren, 2004:455):

- Çalışanların gereksinimleri ile grup amaçlarını iyi birleştirmek gerekir. Elemanlar çalıştıkları işte nasıl tatmin bulacaklar, doyumunu artırmak için izleyecekleri yol nedir? Yöneticinin bunu araştırması gerekir.
- Yönetici sadece astlarının başarımlarını güçlerini organize etmek istemeyecektir. Yönetici, birlikte çalıştığı kişilerin bireysel veya grup olarak işi başarma güçlerini nasıl arttıracaklarını araştırmak ve yöntemler geliştirmek durumundadır.
- Yönetici, işgörenin yapacağı iş ile uyumlu olmalarını sağlar. İşgörenlerin teknik özellikleri ile işi başarma arzuları arasında ilişki ve denge kurmak zorundadır.

Bir yöneticinin sayılan bu davranışları, gerçekleştirmesi ve iş ile işgören arasındaki dengeyi kurması onun liderlik özelliklerinin işlenmesi olarak düşünülür. Liderlik davranışlarının etkinliği, çalışanların algılaması ile yapısal öğeler arasında dengenin kurulmasına bağlıdır (Yiğit,2004 :67). Yol amaç kuramında dört tip liderlik davranışı tanımlanmaktadır (Hause, Mitchell, 1982:229-230; Umstot, 1984:344; Koçel, 2001:482):

1. Araçsal (Yönlendirici) Liderlik: Lider, yapılacak işleri belirler, astlarına dağıtır, onlardan ne beklediğini açıklar, yapılacak işle ilgili ilkeleri saptar, standartlar koyar ve astlarına, standart kural ve düzenlemelere uymalarını söyler. Bu tip davranış, Ohio modelindeki yüksek yapıyı harekete geçirici ve düşük anlayış boyutlarının bileşimi niteliğindedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 332). Araçsal liderlik davranışı “patron eğilimli” lider davranışı olarak da adlandırılır. Bu liderlik türünün en belirgin özelliği olarak astların iş yapısının liderce belirlenmesi ve işlerin başarılması için astların izleyecekleri yolun kesinlikle lider tarafından saptanması olarak görülebilir (Erdoğan,1997:348).

2. Başarı Yönelimli Liderlik: Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 332).

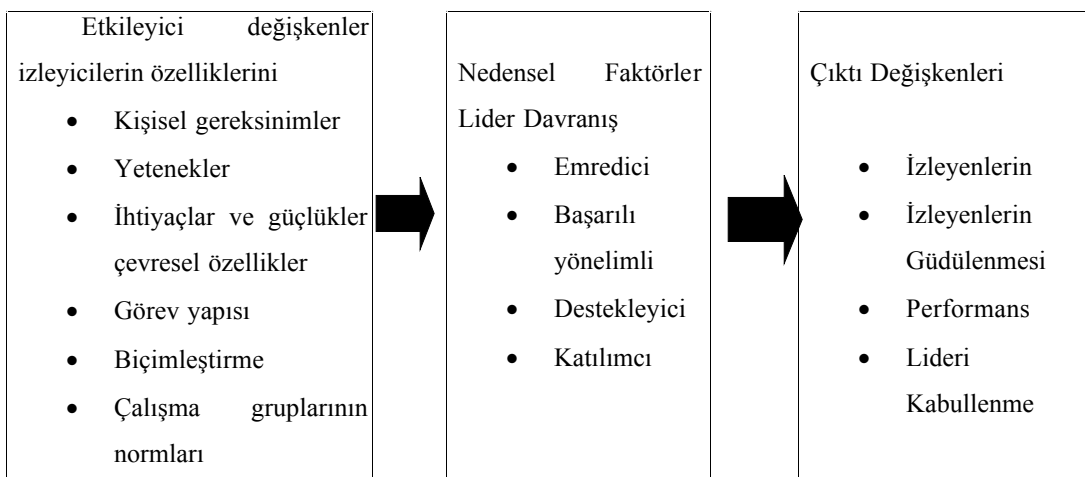
3. Destekleyici Liderlik: Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma, iklimi oluşturma ve işgörenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır. Ohio modelindeki, düşük yapıyı harekete geçirme ve yüksek anlayış davranışına benzemektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 332).

Destekleyici lider tipi çok zaman “kişiye dönük lider”, “uyumlu lider” gibi kavramlarla anlatılmak istenir. Bu liderin temel davranışı astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde yürütülmesine dayanır. Bu davranış türünün kişilerin iş doyumunu ve işlerini başarma güçlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Erdoğan,1997:349).

4. Katılımcı Liderlik: Lider karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır. Yüksek yapıyı harekete geçirme ve yüksek anlayış davranışına benzemektedir Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1998, 332). Katılımcı lider, astlarına danışarak karar alır. Kriz dönemleri dışında, organizasyon amaçları grubun kararına göre yönlendirilir. Astların planlama, karar alma ve organizasyon faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin riskini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik davranışta bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemi uygulanmaktadır. Burada her türlü iletişim yolları açıktır. Katılımcı lider, grubun zeka ve yaratıcı gücünü çoğaltmış, bu güce daha yapıcı ve etkili bir nitelik kazandırmış olur (Ofloğlu, 2002:8).

Yol-Amaç kuramında, lider durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir. Örneğin ilkökul mezunlarından oluşan bir örgütü yöneten lider emir verici, iyi eğitilmiş ve işgörenlerle çalışan lider, destekleyici davranışa ağırlık verir.

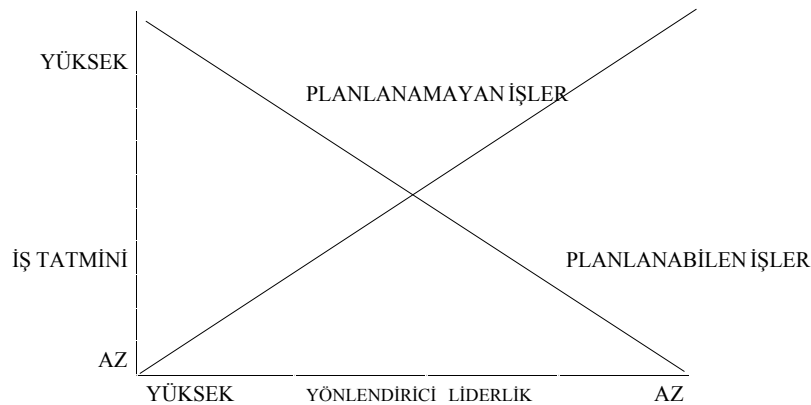
Yol - amaç kuramına göre, lider başarılacak amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak kendini, izleyenleri güdülemeyi amaçlamaktadır. Genellikle emredici liderlik işgörenlerin performansı düştüğü zaman ya da rol karışıklığı bulunduğu durumlarda işgörenleri ödül yoluyla güdüleme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Destekleyici liderlik daha çok işgören endişesinin yüksek olduğu ve kendine güvenin düşük olduğu durumlarda yeğlenmektedir. Başarı yönelimli liderlik, görevin iyi yapılandırılmadığı ve işgörenin amaçlara ulaşmada sorun yaşaması durumunda daha etkili olmaktadır. Demokratik liderlik ise bireysel düzeyde çok yüksek özerklik ve başarı beklentisini olduğu örgütlerde ve görevin açıkça yapılmadığı durumlarda etkili olmaktadır. Yol - Amaç kuramında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler Şekil 1.7’de yer almaktadır (Ofloğlu, 2002: 35-36).



Şekil 1.7. Yol-Amaç Kuramında Yer alan Değişkenler Arasındaki İlişki

Yol amaç kuramıyla ilgili olarak Szilagy, Sims ve Terrill (1977:10-21) tarafından yapılan araştırmada, liderin davranışları ile astların doyumunu ve iş başarıları arasındaki ilişkiler incelenmiş, görevin belli olduğu destek hizmetlerinde (temizlik, tamir gibi) liderin yapıyı harekete geçirici davranışlarının tatminsizliğe yol açtığı, görevin belirsiz olduğu birimlerde (yönetsel birimler) yapıyı harekete geçirici davranışın, belirsizliği gidermesinden dolayı tatmin edici olduğu bulunmuştur.

İşin niteliği ile astların doyumunu ve liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi Şekil 1.8’de olduğu gibi göstermek mümkündür (Koçel, 2001:482).



Şekil 1.8. Yol Amaç Kuramında Liderlik Davranışı

1.2.7.3.3. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. LPC (Least Preferred CoWorker) olarak adlandırılan bir ölçek “yardımıyla bir liderin görev yönelimli ya da ilişki yönelimli olup olmadığını” belirlemektedir. LPC anketinde birbirinin tam zıddı iki sıfat (nazik-kaba; anlayışlı-anlayışsız) ile ilgili sorular yer almakta, daha sonra anketteki değerler toplanarak liderin LPC ölçüsü belirlenmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 328).

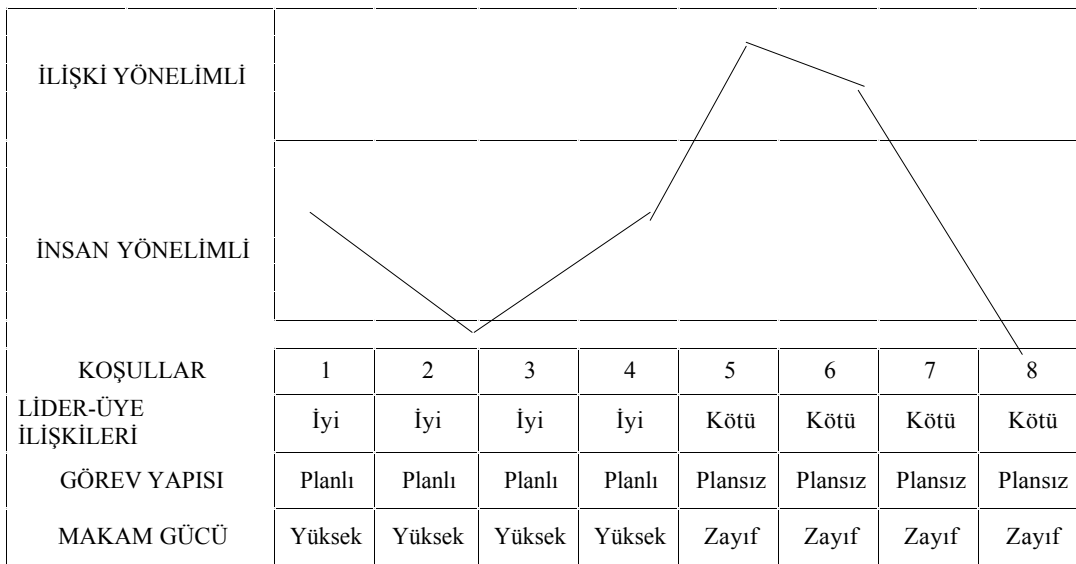
Fiedler kuramının temel varsayımı lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun durumda çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımında liderin oluşumu ve etkinliği üç temel faktöre bağlıdır. Bu faktörler (Luthans, 1983: 422);

1. Lider-Üye İlişkileri: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lideri olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir (Kelly, 1980: 364). Bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu (favorable) bir ortam, kendine güvenilemeyen, sevilip tutulamayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır (Davis, 1988:139).

2. Görev Yapısı: Astlar tarafından yapılan işlerin rutin olup olmama derecesini belirlemektedir. Görev, rutin, kolay anlaşılır, belirgin ve grup standart işlem dizileri ve bunların işbirliği ile ilgili yeterli bilgiye sahip ise görev yapısının plansız olduğu kabul edilmektedir. Görev yapısının planlı olması, liderlik açısından istenen bir durumdur (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1985:406; Griffin, 1984:427).

3. Liderin Makam Gücü: Liderin bulunduğu yönetsel konumu itibariyle taşıdığı yasal güçtür. Eğer liderin makam gücü işvereni ödüllendirme, cezalandırma, yükseltme veya rütbe düşürümü yapılabilecek kadar yetkili ise, liderin makam gücü fazladır. Buna karşılık, lider başkaları tarafından onaylanmış işleri dağıtıyorsa, ödüllendirme ve cezalandırma yetkileri bulunmuyorsa, makam gücünün az olduğu kabul edilmektedir. (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 329).

Fiedler, görev ve ilişki yönelimli liderliğin, yukarıda açıklanan üç temel durumsal faktör tarafından belirlenen koşulların hangilerine uygun geldiğini belirlemiştir. Fiedler'in araştırma bulguları Şekil 1.10'da özetlenmiştir. Buna göre, görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarının etkili olduğu durumlar kolayca görülebilir. Örneğin, lider üye ilişkilerinin iyi, görev yapısının planlı ve liderin makam gücünün yüksek olduğu durumda ilişki (insan) yönelimli liderlik etkilidir. Buna karşılık, lider üye ilişkilerinin kötü, görev yapısının plansız ve liderin makam gücünün yüksek olduğu durumda, görev yönelimli liderlik daha etkilidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:330).

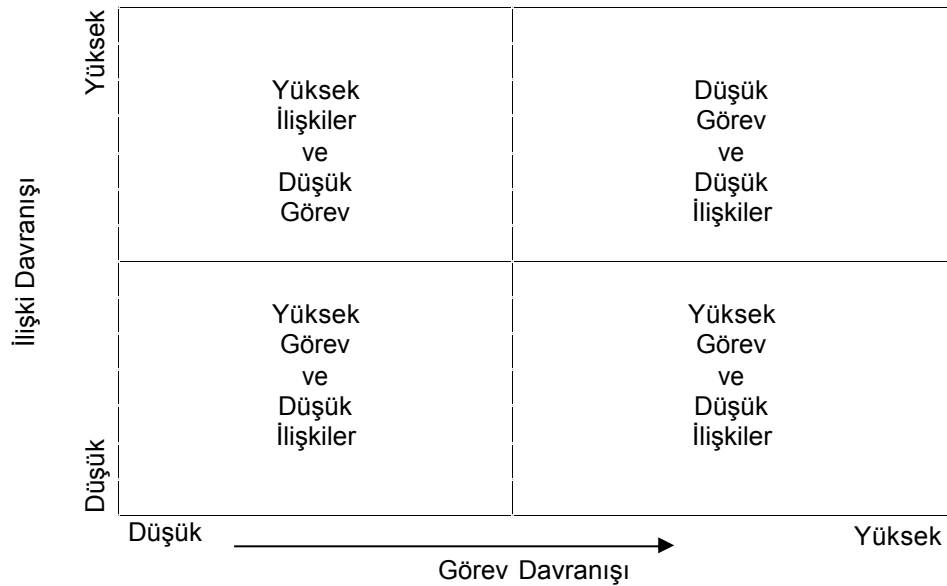


Şekil 1.10. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

1.2.7.3.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Üç boyutlu lider etkinliği modelinde dört temel yöneticilik veya lider davranış tipi vardır. Şekil 1.11'de görüldüğü gibi bunlar yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük görev ve düşük ilişki olarak isimlendirilmektedir.

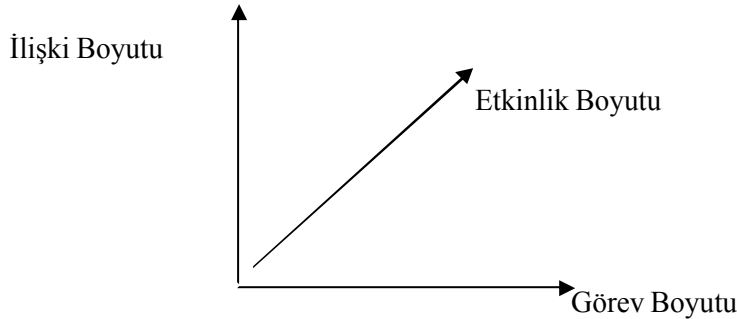
Bu dört liderin kişiliğini göstermektedir. Kişi olgunlaştıkça, lider çevresel etkinliklerle bazı alışkanlıklar edinmekte ve çevre tarafından koşullanmış davranışlar geliştirmektedir. Aslında bu davranışların toplamı ortamda liderin kişiliği olarak yorumlanmaktadır (Eren, 2004:450).



Şekil 1.11. Liderin Davranış Tipleri

Bir bireyin lider kişiliği veya tipi, diğerlerinin faaliyetlerini yönetirken ortaya koyduğu davranış modelidir. Bu model, ya görev davranışı ya ilişki davranışı ya da her ikisinin uygun bir bileşimini içerir. İki davranış tipi (görev ve ilişki) şöyle tanımlanır. Görev Davranışı, Lider üyelerinin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede, yapacağını ve işlerin nasıl tanımlanacağını belirtmektedir. İlişki Davranışı, liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır (Eren, 2004:450).

Lider davranış tiplerine Şekil 1.12’de görüldüğü biçimde bir de etkinlik boyutu ilave edilirse üç boyutlu bir liderlik modeli elde edilecektir (Eren, 2004:451).



Şekil 1.12. Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu

Lider tipi, belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında etkinsizdir. Liderin davranış biçiminin etkinliği onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğundan göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden birinin etkin veya etkinsiz olabileceğini ileri sürmek doğru olmayacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasında ayırım genellikle liderin davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik veya etkinsizliğin bu uyarıcıya karşı gösterilen tepki olduğu da söylenebilir (Eren, 2004: 451).

Duruma uygun lider etkili, uymayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır (Can, 1997:197-198). Dört etkin ve dört etkin olmayan tipler aslında, liderin dört davranış seçeneği grup üyelerinse, üstlerce ve çalışma arkadaşlarınca belirlendiği kadar belli bir durumun fonksiyonudur. Tablo 1.3’de her davranışın, başkaları tarafından nasıl algılandığı ayrıntılı bir şekilde görülmektedir (Eren, 2004:453).

Tablo 1.3. Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimi

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; ne istediğini bilen ve kırıncı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Genellikle: başkalarının güveni olmayan, beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Genellikle, hedefler saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo- duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle, grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük	Genellikle; yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle, uyumlu iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Görev Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle, sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle; insanlar ve görev üzerinde az duran, pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

1.2.7.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Bu modelde Reddin gibi görev ve ilişkiler olmak üzere iki temel boyut üzerinde durulmuştur. Hersey ve Blanchard'ın kuramı şu etmenler arasındaki ilişkilere dayanır:

- Liderin gösterdiği göreve dönük davranışın miktarı
- Liderin sağladığı kişiler arası ilişkilerin miktarı
- Liderin başarılmasını istediği bir amaç, işlev ya da işe karşı izleyenlerin olgunluk derecesi.

Görüldüğü gibi modelin getirdiği yenilik izleyenlerin olgunluk derecesidir. İzleyenlerin olgunluk derecesi şunları içerir:

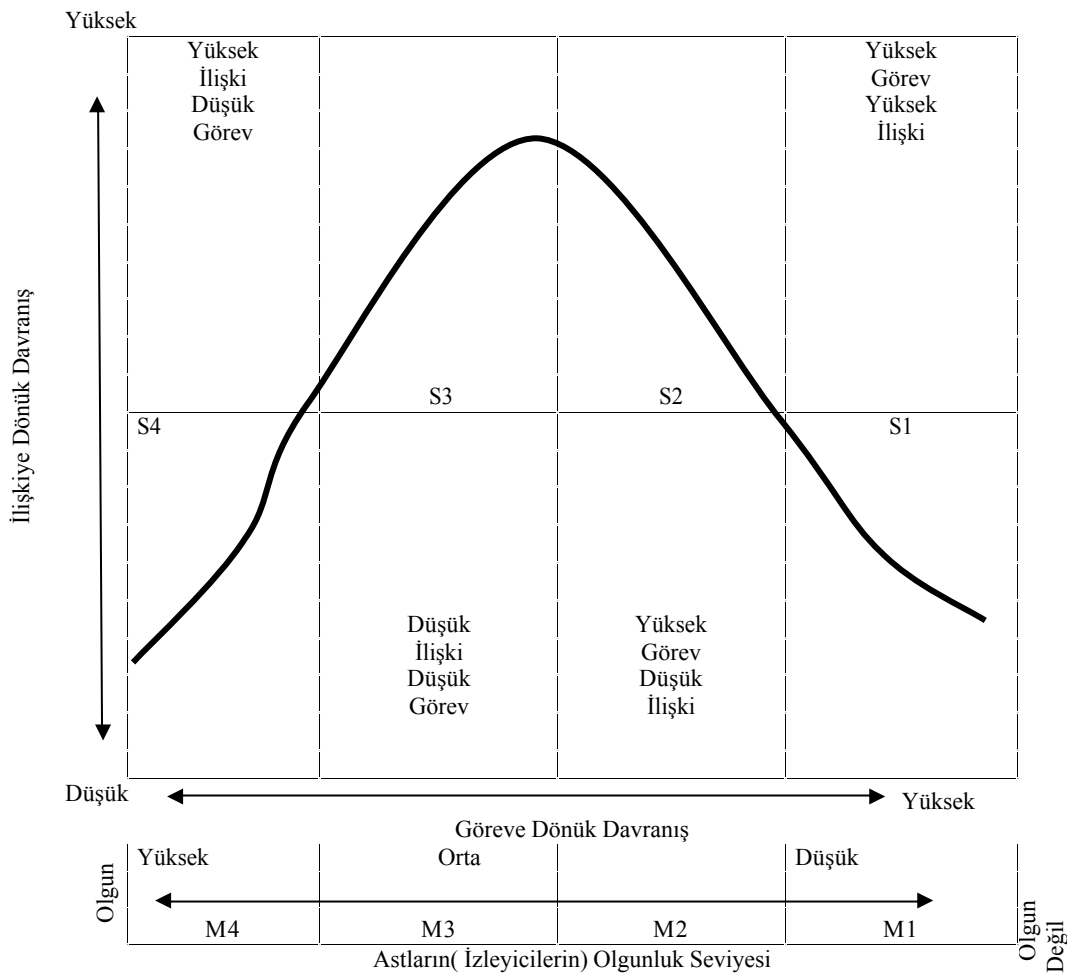
- a) Başarıya karşı istek (başarı güdüsünün miktarı) ya da yüksek ama başarılabilir amaçlar saptamadaki isteklilik derecesi,
- b) Sorumluluk alma yeteneği ve gönüllülük,
- c) Bir göreve ilişkin eğitim, tecrübe ve ustalık.

Hersey- Blanchard modeline göre, yöneticinin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemek yerine daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. Bu esneklikte yani bir tarzdan diğer tarza geçişte lider astların olgunluk düzeyini dikkate almalıdır. Dolayısıyla liderin uygun davranış tarzını seçmesi, astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanimasındaki başarısıyla yakından ilişkilidir (Paksoy, 1993: 19-22).

Burada düşünürlerin dikkat çektikleri nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek eğitim ve kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır.

Şekil 1.13' de görüleceği üzere lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1,S2,S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir.

Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise, daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda M2 halinde ise yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerin gerçeklerini izah etmektedir. M3 durumunda ise, lider, yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren, 2004:454).



Şekil 1.13. P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi

1.2.7.3.6. Durumsallık Kuramlarının Karşılaştırılması

Durumsallık kuramlarının üçü de görev yönelimli liderliği içermektedir; Fiedler kuramı ve yol amaç kuramı, sosyal özen gösterme üzerinde odaklaşan davranışları, yol amaç kuramı ile Vroom-Yetton kuramı katılımcı davranışları dikkate almaktadır. Fiedler'in kuramının diğer iki durumsallık kuramından ayrılan en önemli farklılığı, liderlik davranışlarının değişirliğinin olmadığını varsaymasıdır (Gray ve Starke, 1984:279).

Üç kuramda ortak olarak görünen değişken, görev yapısıdır; ayrıca çok yakın görülmesi de Fiedler kuramındaki makam gücü, yol amaç kuramındaki biçimsel yetki sistemine benzetilebilir (Griffin, 1984:434).

Diğer yönden, uygun olarak nitelenen liderlik davranışlarının varsayılan sonuçları arasında büyük bir benzerlik bulunmaktadır; Fiedler kuramında yer alan grup başarımı, Vroom-Yetton kuramında yer alan karar kalitesi ile, kararın kabul edilmesi ise yol amaç kuramındaki astların doyumu ve güdülenmesi ile benzerlik göstermektedir (Karayel, 1999: 35).

Genel olarak durumsallık kuramları birbiriyle tutarlı olmaktan çok uzaktırlar; ancak, her yaklaşım liderlik davranışı kuram ve uygulamasına anlamlı katkılar yapmıştır. Durumsallık kuramlarının henüz liderlik sürecine egemen olan değişkenlerin tümünü belirlememiştir; yapılan çalışmaların bir kısmı tutarlı sonuçlar verirken, bir kısım çalışmadan da öngörülmeven doğrultuda sonuçlar alınmaktadır. Ayrıca belirlenen değişkenlerin ağırlık ve etkisini de ölçmek oldukça güç görünmektedir (Gray ve Starke, 1984:280).

1.2.8. Liderlikle İlgili Diğer Çalışmalar

1.2.8.1. Karizmatik Liderlik Kuramları

Karizmatik liderin grup üyelerini peşinden sürükleyen yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanları ile mesafeli olmasına karşın emirleri kolaylıkla yerine getirilir (Ofluoğlu, 2002:9).

Karizmatik liderlerin kendilerine ve astlarına son derece güven duyan, büyük beklentileri ve ideolojik görüş sahibi olan kişiler olduğunu söylemiştir. İzleyen kişiler kendilerini liderleri ve liderlerin göreviyle özdeşmişler, sadakat bağlılık ve güven gösterirler. Liderlerin değer ve davranışlarına özenip, liderleriyle olan yakınlıklarından kişisel saygınlık kazanmaya çalışırlar. Ayrıca bu liderler üstün tartışma, inandırma, teknik uzmanlığa sahiptir ve astlarında tutumsal, davranışsal ve duygusal değişiklik yaparlar (Can, 1997:204). Karizmatik liderler, vizyon öneminin izleyicilere inandırmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadırlar.

1.2.8.2. Transaksiyonel (Dönüşümsel) ve Transformasyonel (Etkileşimsel)

Liderlik Kuramları

Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, etkileşimsel liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler (Eren, 2004:460).

Transformasyonel liderler astlarını ve izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler (Eren, 2004:461). Transformasyonel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin ilham etmek ve inanç aşımak önemlidir (Eren, 2004:461). Böylece, çalışanların gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır (Ofloğlu, 2002:10).

Transaksiyonel liderler ise, transformasyonel liderlerin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma yolunu seçmektedir. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004:461).

Transformasyonel lider, izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubun veya örgütün devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakarlık etmelerine dayanır. Transformasyonel lider, liderin ve onu izleyenlerin moral ve motivasyonlarını karşılıklı olarak takviye ettikleri bir süreçtir. Liderin onu izleyenler üzerindeki etkisidir; izleyenler lidere karşı güven, saygı, bağlılık hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenin daha fazlasını yapma isteğindedir. Transformasyonel liderliğin dört boyutu olduğunu ileri sürmektedir (Hunt, 1991: 188; Karayel, 1999:38). Bunlar ;

(1) Karizmatik özelliğe sahip yöneticiler hem vizyona hem de misyona sahiptirler. Astlarından saygı, itimat, bağlılık beklerler. Bu tür yöneticiler astlarında coşku, inanç, güven duygusu yaratırlar.

(2) Teşvik edici liderlik boyutu ile yöneticiler, sahip oldukları vizyonu astlarına aktararak, onların davranışlarını belli amaca doğru yöneltirler. Amaca ulaşmak için

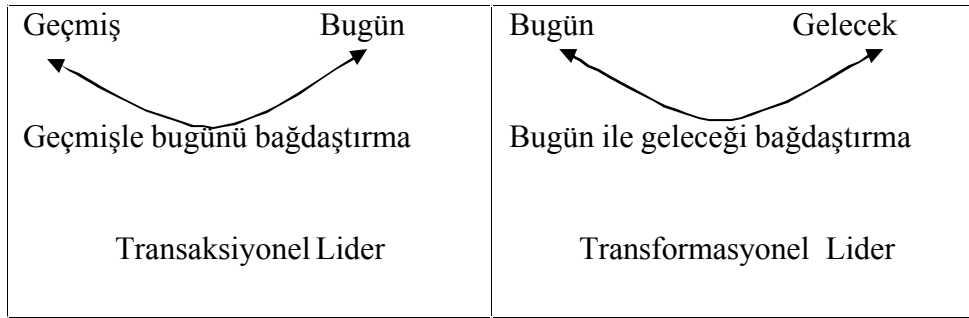
kararlılık gösterirler. Bu kararlılıkları astların motivasyonunu yükseltir, inançlarını kuvvetlendirir.

(3) Yöneticinin zihinsel dürtüye önem vermesi, astların eski durumları, yeni bakış açılarıyla görmelerini sağlar. Astların yaratıcı düşüncelerine, strese karşı koymalarına ve yorum kabiliyetinin gelişmesini kolaylaştırır ve astlar, düşüncelerini daha rahat söylemeye başlar.

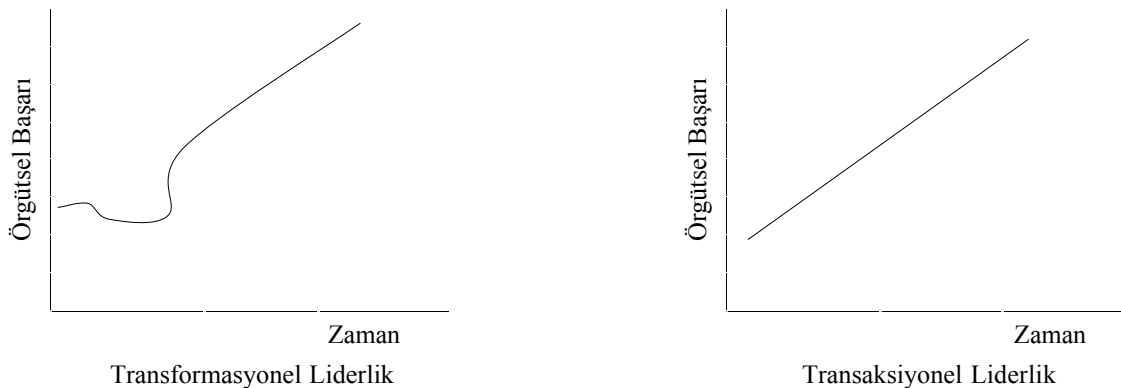
(4) Yöneticinin bireyleri önemseyen bir tutum sergilemesi, astlarıyla tek tek ilgilenmesini gerektirir. Her astın ayrı bir ilgi alanı ve değişik ihtiyaçları vardır ve birey olarak özel ilgi beklemektedir. Bu durumda yöneticisiyle bire bir iletişim kuran ast, desteklendiğini, dinlendiğini ve saygı gördüğünü hisseder ve bilir.

Transaksiyonel lider, astlarına ne yapacaklarını devamlı anlatır ve yaptıkları takdirde ulaşacakları ödüllerden söz eder. Transaksiyonel lider, önceden beri süre gelen oturmuş faaliyetlerin akışına karışmaz. Ancak, istediği standartların dışına çıkıldığı durumlarda müdahale eder.

Transaksiyonel lider, tipik bir “iyi yönetici” görüntüsü vermektedir. İzleyenlerin işten beklentilerini tespit ettikten sonra, çalışmalar karşılığında beklentilerine ulaşabileceklerini vurgular. Ödül ve ceza onlar için önemlidir. İşler yolunda gittiği sürece devreye girmez. Sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınır. Standartların ve kuralların uygulanması konularında çok hassas davranır ve aykırı davrananları cezalandırır (Luthans, 1992:285).



Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Transformasyonel liderler ise, kuruluşların, görev alanlarında stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde değişiklikler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin davranışlarında yeniliğin gereğince inanarak değişim yaptıran kimselerdir (Eren, 2004:461).



Şekil 1.14. Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler

Şekil 1.14'de görüldüğü gibi başarı grafiği kısa bir düşüşten sonra süratle yükselmektedir. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikalarını izleyen organizasyonlarda hiç kuskusuz transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır (Eren, 2004:462).

1.2.8.3. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

Sosyal öğrenme kuramı insan davranışını açıklayan geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Radikal davranışlar akımının tersine bu yaklaşımda kişiler kendilerinin farkındadır ve amaçlı davranışlara yönelirler. Çevrelerini bilmeyi öğrenip değiştirme ya da yeniden yapılandırmaya çalışırlar. Bu kuram yandaşlarından Albert Bandura'ya göre bir davranış, bilişsel davranışsal ve çevresel belirleyiciler arasında sürekli ve karşılıklı etkileşimlerle açıklanabilir. Kişi ve çevresel durum bağımsız olarak faaliyet göstermez; tersine davranışla ilişkili olarak ve davranışı belirlemek için karşılıklı olarak birbirleriyle etkileşerek hareket ederler (Can, 1997:205).

Sosyal öğrenme kuramı liderlik konusunda da bazı öneriler getirmiştir. Buna göre lider çevresi (astlar ve izleyenler ve diğer makro değişkenler) ve davranışın kendisi arasında sürekli ve karşılıklı etkileşim söz konusudur (Can, 1997:205).

1.2.7.4. Liderliğe Alternatifler

Liderliğe alternatifler yaklaşımı, lider davranışlarını gereksiz ya da geçersiz kılan durumsal faktörleri saptamaya çalışır. Bu yaklaşıma göre iki grup faktörden söz edilebilir. İlki etkisizleştiricilerdir (nötralizatörler). Lider davranışının izleyenlerin performansı ve tahmini üzerinde etkili olmasını imkansızlaştıran durumsal faktörlerdir. Öte yandan ikinci alternatifler ise lider davranışının etkisini sadece imkansız değil gereksiz de kılan faktörlerdir. Kişilere yönelik lider davranışının alternatiflere örnek olarak tatmin edici iş ve çalışanların profesyonel iş yaklaşımı verilebilir (Can,1997:206).

Etkisizleştiriciler liderler arasından bazı işlevsel olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle bu faktörlerin farkında olmalı ve durumu lider davranışının gerektirdiği sonucu vermesini sağlayacak şekilde değiştirmeye çalışmalıdır. Öte yandan liderliğe alternatif faktörler astın performans ve doyumunu üzerinde olumlu etki yaptığından liderler dikkatlerini daha önemli alanlarda yoğunlaştırabilirler (Can, 1997:206).

1.2.9. GÜDÜLEME TARZINA GÖRE LİDERLİK MODELLERİ

Liderlerin insanları güdüleme yaklaşımları birbirinden farklıdır. Lider astlarını; ekonomik vb. şekilde ödüllendirmeye ağırlık veriyorsa olumlu liderlik yaklaşımı; cezalandırmaya ağırlık veriyorsa olumsuz liderlik yaklaşımı söz konusudur (Akat, Budak ve Budak, 2002:286). Çoğu yönetici, aşırı olumsuzdan aşırı olumluya doğru giden bir ölçek üzerinde herhangi bir noktada iki liderlik biçimini de kullanır. Olumsuz liderlik birçok durumda kabul edilebilir bir başarıyı sağlasa da, uzun vadede beşeri maliyet yüksek olur (Akat, Budak ve Budak , 2002:286).

1.2.9.1. Olumsuz Liderlik Modelleri

Olumsuz liderlik modelleri otokratik liderlik, pasif liderlik ve bürokratik liderlik olmak üzere üçe ayrılır (Akat, Budak ve Budak , 2002:285).

a) Otokratik Liderlik: Güç ve karar verme yetkisi liderde merkezileştirilmiştir. Yetkisini tüm olanakları ile kullanıp baskı ile yönetimi sağlar. Lider için önemli olan, astların emirlere kayıtsız koşulsuz uymasındır. Astların fikirlerine önem vermez. Bu tip liderlik, lider için güçlü bir güdü ve ödül sağlar. Karar almadaki hız yüksektir. Psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma bu tür ortamlarda gelişir.

b) Pasif Liderlik: Bu tip lider herke hoş görünmeye çalışır. Örgüt içinden veya çevreden gelen baskılar karşısında eğilir, ödün verir. Bu tip liderler, risk almaktan kaçınır. Bu liderleri, sistem kendiliğinden eler.

c) Bürokratik Liderlik: Astlarından belli standartların dışına çıkmayan, devamlılık gösteren faaliyetler bekler ve bu tip davranışların ödüllendiren liderlik tipidir. Bu liderler için, kural ve ilkelere uyum önemlidir. Kural dışına çıkıp, riske girmek onaylanmaz. Mevkilerin otoritesinin mevcut olduğu bu liderlik modelinde yaratıcılık ve atılım önemli ölçüde engellenmiştir.

1.2.9.2. Olumlu Liderlik Modelleri

Olumlu liderlik modelleri olarak (a) yapıcı, yön veren liderlik, (b) danışma ve işbirliğini benimseyen liderlik, (c) bilimsel çalışma ve eşitlik ilkelerini benimseyen liderlik olmak üzere üç tip liderlik söz konusudur (Akat, Budak ve Budak , 2002:286).

a) Yapıcı, Yön Veren (Directive) Lider:

Bu tip lider yetenekleri, bilgisi ve deneyimiyle çalışanlara sürekli olarak yön verebilen, onları sonuca ulaştıran kişilik yapısına sahiptir. İşin başarılması konusunda son derece kararlı bir tutum izler, ödün vermez. İş ve örgüt konuları dışında astları ve çevresine karşı yardımcı ve samimidir. Astların performanslarını yüksek tutma konusunda ısrarlı ve katıdır. Başarıyı cömertçe ödüllendirir. Bu tip liderler çevrelerinden sevgiden çok saygı görürler. Bugünkü modern örgütlerin kompleks yapıları, günümüzde egemen tek liderden çok, yetenekli bir çok kişinin uzmanlığına dayalı bir işbirliğini gerektirmektedir (Akat, Budak ve Budak , 2002:286).

b) Danışma ve İşbirliğini Benimseyen (Colloborative) Lider :

Bu tip yöneticiler danışma, destek olma ve katılma ilkelerini benimsemekle birlikte, her zaman için örgüt hedeflerine ulaşmayı ön planda tutarlar. Böylece bir lider kendisi için çalışanlara liderleri için değil liderleri ile birlikte çalışabilecekleri bir ortam hazırlamak çabasındadırlar.

Pasif performans yerine, gelişme için öneriler ve aktif çalışma, arzulanan durum olmaktadır. Astlara danışmayı benimsemiş bir yönetim biçiminin avantajları olduğu kesindir. Ancak uygulamada çıkabilecek güçlükler açısından kesin sınırlar konmaktadır. Fikir birliği her zaman arzulanan bir olay, fakat yönetici kendisinin vermesi gerekli olan son kararların ne zaman ve hangi durumlarda olacağını kesin olarak belirlemelidir. Yönetici ve astları arasındaki serbest bilgi alışverişinin olumlu yönleri oldukça fazladır, ancak bu bilgi alışverişinin yapıcı yöne kanalize edilmemesi durumunda, son derece karmaşık ve zaman alıcı bir nitelik olacağı da unutulmamalıdır (Akat, Budak ve Budak, 2002:286).

c) Bilimsel Çalışma ve Eşitlik İlkelerini Benimseyen Lider:

Bu tip yönetim biçimine faaliyetin bir bütün olarak başarıya ulaşabilmesi için, her işgörenin konusunda son derece yetenekli ve deneyimli olması ve ortak amaçlara bağlılığı gereklidir. Tam anlamıyla demokratik ilkelere uymamakla birlikte bir “eşitlik” ortamı vardır. Liderin “son sözü” söyleme hakkı olmasına karşın, belli durumlar için gerekli olan uzlanım, yetenek ve deneyime sahip grup elemanlarıyla liderlik yetkilerinin bölüşülmesi ilkesi mevcuttur (Akat, Budak ve Budak , 2002:286).

Günümüzde modern kuruluşlarda liderlik kavramının, otokratik veya yön veren lider tipinden danışmayı, işbirliğini benimseyen liderliğe dönüştüğü açıkça görülmektedir. Bugünkü liderler, iyi veya kötü, katı otoritenin geçerliliğini giderek kaybettiğini artık kabul etmektedirler (Akat, Budak ve Budak, 2002:286).

1.2.10. Liderlik Kavramının Sağlık Kuruluşlarındaki Önemi

Gerek iş, gerekse sosyal amaçlı tüm organizasyonlar için iyi bir liderliğin gerekliliği, genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Günümüzdeki astların, yalnızca liderin davranışına göre amaçları gerçekleştirdikleri düşünülmemelidir. Bu anlamdaki klasik liderlik bilgilerinin önemli bir kısmı, günümüzde eleştirilmektedir. Çünkü hem lider, hem de izleyicilerin nitelikleri, olanakları, çevreleri değişmiştir (Yiğit,2004:91)

Bugün lider, ve liderlik kavramları tamamen değişim, vizyon ve risk olguları ile birlikte anılmaktadır. Örneğin “yönetimin sorumluluğu, riski asgariye indirmek ve var olan sistemi çalışır kılmaktır. Değişim tanımı gereği, yeni bir sistem yaratmayı gerektirir ve bağlı olarak bu sistem de her zaman liderlik ister” şeklindeki ifadesi ile, liderliğin yönetiminden net biçimde ayrıldığı noktanın riske girmek ve sistemi değiştirmek olduğunu açıkça vurgulamaktadır (Kılınç, 2002:84).

Stratejik liderlik, organizasyonlara bir gelecek hazırlama süreci olarak, "lider, izleyiciler ve organizasyonel değerler arasındaki olumlu etkileşime" önem vermektedir. Bu anlamda, paylaşılan değerlerin güçlü bir şekilde yaşama geçirilmesi için, liderin kişisel değerleri ile organizasyonun paylaşılan değerlerinin birbirini tutması gerekmektedir (Sullivan and Harper, 1997:2).

Öğrenen örgütler, buluşçuluk kararlılığını temsil eden ve kolaylaştıran, risk üstlenen, aksiliklerle başa çıkabilen ve ekip içinde etkin olarak çalışan liderler talep ederler (Sullivan ve Harper, 1997:2).

1980'li yıllarda dünya ekonomisinde yaşanan önemli gelişmeler işletmelerin daha önceki yıllarda uyguladıkları yönetim anlayışlarının değişmelerine sebep olmuştur. Bu esnada birçok işletme hantallaşmış, krize girmiş ve yarıştan çekilmiştir. İş yaşamında meydana gelen değişikliklerin sayısı ve hızındaki artış işletmeleri yapısal düzenlemelere gitmeye zorlamışlardır. İşletmeler, artık 20-30 yıl öncesinin yönetim anlayışları ile idare edilemez hale gelmiştir. Sanayi devriminden sonra kullanılmaya başlayan klasik yönetim anlayışları, 1980'li yıllara gelindiğinde artık işletmeleri hantal ve büyük yapılar haline getirmeye başlamıştır. Büyük ve hantal bir yapıya bürünen işletmeler bu durumdan kurtulmak için yeni yönetsel arayışların içine girmişlerdir (Yiğitb, 2004:47).

Hastanedeki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma, yapısal karmaşıklığa yol açan nedenlerden bir başkasıdır. Özellikle, 20. yüzyılda tıp ve teknolojide görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve tıbda ihtisaslaşmaya yol açmıştır. Bu gelişmelerin hastaneye yansması hastanede hem personel hem de hizmet birimleri sayısının fazla artmasına neden olmuştur (Kavuncubaşı ve Malhan, 1999:579).

Liderlik davranışları, hastane yöneticilerinin amaçlara ulaşma yönündeki eylemlerini içerir. Bu davranışların bilinmesi ve değerlendirilmesinin hastanelere egemen olan yönetici tipinin belirlenmesini ve örgütsel işleyişin gerçeklerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Ofloğlu, 2002:1).

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetleri de değişim ve gelişim içinde yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hastane hizmetlerinin

sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Buradaki başarı ya da belirlenen hedeflere ulaşma ya da sağlık hizmetlerindeki etkinlik ve verimlilik sergilenen liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir (Velioglu ve Vatan, 2002:96).

Hastane yöneticisi, yönetim kurulundan aldığı yürütme yetkisini kullanarak hastaneyi yöneten kişidir. Yürütme açısından bakıldığında hastanenin tepesinde hastane yöneticisi bulunmaktadır (Seçim,1991:42). Hastane yöneticisinin temel görevlerinden birisi, tıp hizmetlerinin organizasyonu, yönetim kurulu ve hastane bölümleri arasında eşgüdümü ve iletişimi sağlamaktır. Hastane yönetiminin bir diğer önemli rolü, hastanenin uzun dönemli planlarının geliştirilmesidir. Büyük hastanelerde hastane yöneticisinin, hemşirelik, finans, destek ve diğer hastane hizmetlerinden ve faaliyetlerinden sorumlu birkaç hastane yöneticisi bulunmaktadır. Ayrıca hastane yöneticisi, işverene karşı, topluma karşı, hastalara karşı, sigorta kurumlarına karşı, kaynak ve yasal sorumluluğu bulunmaktadır (Kavuncubaşı, 2000:98-103).

Hastane yönetimi eğitiminin usta çırak ilişkisiyle yürütülmesi ülkemizin içinde bulunduğu koşullarda mümkün değildir. Sağlık çalışanları arasında görev değişikliği hızı çok yüksektir. Ayrıca yönetim değişiklikleri sancılı olmakta ve yeni gelenler eski yönetim arasında bir bilgi alışverişini sağlamak mümkün olmamaktadır. Zaten eğitim alınmayan bir konuda bilgi ve beceri kazanılması, literatürün yol göstericiliğinden yararlanılması vb. avantajlardan da büyük ölçüde yoksun olan sağlık yöneticisi “olsa olsa” yöntemiyle karar almakta veya genellikle olduğu gibi astlarının güdümüne girmektedir (Ateş ve Sur, 1999:575).

Üstelik herhangi bir sanayi kuruluşundaki yanlış yönetsel kararlar en fazla üretim düşüklüğü ya da parasal zarar ile sonuçlanırken, sağlık yönetimindeki yanlış kararlar, insan yaşamının kalitesinde düşme, toplumun sağlık düzeyinde bozulma ile sonuçlanmaktadır. Yani diğer sektörlerden farklı olarak sağlık sektöründeki kötü yönetimin bedeli insan yaşamıyla ödenmektedir (Hayran,1998:175). Ayrıca özellikle organizasyon ve yürütme ile ilgili karar mercileri konusunda hastane yöneticilerinin % 60-70'lere varan yanılma düzeylerinin hastanelerdeki yönetimin başarısı üstünde etkilere yol açacağına kuşku yoktur (Ateş ve Sur, 1999:575).

Yukarıda vurgulanan saptamalar çerçevesinde lider ve liderlik olgularının günümüz hastane yönetimi anlayışı çerçevesinde incelendiğinde, değişim ve yenilikçiğin doğal bir sonucu olduğu, buna karşılık liderliğin her zaman güçlü liderler tarafından başarılması gereken bir süreç olmadığı söylenebilir. Diğer yandan güçlü karizmatik liderlerin kurum ya da toplumlara her zaman olumlu etkilerde bulunmadığı, özellikle kendini vazgeçilmez kılmak amacıyla değişim ve yenilikleri kurumsal sistemlere kavuşturmayan pek çok olumsuz karizmatik lider geçmişte ve günümüzde bulunmaktadır. Bu noktada hastane işletmelerinin dikkat etmesi gereken önemli husus izleyicilerine sürü gibi davranan liderler de bulunduğu bilinci ile, ne pahasına olursa olsun lider oluşturmaya değil, yenilikleri ve değişimleri kurumsallaştırıp, kurumları için sistemler kurmayı amaçlayan ve çitayı her zaman daha yukarı çekerek liderliğini sürdürmeyi benimseyen transformasyonel liderlere sahip olmaya özen gösterilmesidir (Kılınç, 2002:88).

1.3. İŞ DOYUMU KAVRAMI

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır (Akıncı, 2002: 3). İş doyumunu kapsamlı bir tutum olarak görülebildiği gibi, bireyin işinin değişik kısımları için de uygulanabilir. Böyle bir bakış açısıyla, iş doyumunu, önemli olarak görülen çeşitli iş faktörlerine yönelik olarak bireyin sahip olduğu tutumlardan oluşan çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır (Erigüç ve Yıldırım, 2001: 185).

Türkiye’de sağlık hizmetlerinin yönetim ve organizasyonunun ne şekilde olacağı tartışmaları sağlık sistemimizin yenileşme çabalarının başladığı ve giderek hız kazandığı 1990’lı yıllardan sonra artmıştır. Sistemin yapılandırılması çalışmalarının bir uzantısı olarak ve tedavi hizmetlerinin özelleştirilmesine yönelik dolaylı çabaların paralelinde kaynakların verimliliğinin sorgulanması, sağlık hizmetlerinde işletme disiplini oluşturma çabaları ve dünyada olduğu gibi ülkemizde de toplam kalite yönetimi v.b. yeni anlayışların gündem oluşturması gibi nedenlerle sağlık personelinin iş doyumunu çalışmaları başlamış ve yaygınlık kazanmıştır (Sur ve Söylemez, 2002:141).

Çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş doyumlarının sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her şeyden önce, işgören doyumunu sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarının karşılamak için bir örgütte çalıştıkları göz önünde bulundurmalıdırlar (Yiğit, 2004:96)

1.3.1. İş Doyumu Tanımı

İş doyumu kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribin, 1972:155). İş doyumu işgörenin işe ya da işin belirli yönlerine tepkisini yansıtır (Yüksel, 2002:68). İş doyumu, işini gerçekleştiren ya da işini gerçekleştirmesi sayesinde, işgörenin gereksinimlerini karşılayabilme düzeyinin bir türevidir (Piyal ve Çelen, 2000:22).

İş doyumu, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş doyumu denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl, 1996:266). İşgörenlerin çalışma yaşamında gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman doyum oluşmaktadır (Yiğit, 2004:95). İş doyumu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 1996:112). İş doyumu, sosyal ve kişisel etmenlerden, işgörenin genel yaşamındaki doyum ve mutluluk durumundan etkilenmekte, moral, iş tutumları, iş başarımı ve güdülenme kavramıyla da yakından ilgili görünmektedir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:271)

İsten doyum, bir işgörenin bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Örgüt işgörenin beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, işgörenin isten doyumuna da o oranda artacaktır. İşgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi, bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir (Başaran, 2000: 215) .

1.3.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek hayal kırıklığına uğratar. İş, insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan birey umutsuzdur. Bu nedenle insanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olabilir. İş olmayanlar fazla boş zaman geçirirler. Çünkü iş ve boş zaman birbiriyle orantılıdır. Düşük iş doyumunu moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma ortam hazırlar (Sertçe, 2004:5).

Sağlık yöneticilerinin iş doyumunu düzeylerinin ve iş doyumlarına etki eden etmenlerin bilinmesi, hem kendilerinin sorunlarına daha bilinçli yaklaşımlarında; hem de hizmet veren diğer işgörenler ile hizmeti alan insanların olumlu yönde etkilenmelerinde yararlı olabilecektir (Aksu ve ark, 2002: 272).

Gelenekçi yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları, işleri ne olursa olsun bunu yerine getirmek zorunda gördüklerinden iş doyumuna da gerekli önemi vermemektedirler. Onlara göre bazı bireyler kolay işi yeğlerler ve kendilerini işlerinde gerçekleştirilmeyi düşünmeyebilirler. Kişiliğin oluşumu küçük yaşlardan başladığı için olgun olmamanın nedeni işte aranmamalıdır. Pek çok kişiyi zorunlu olarak rutin işler beklemektedir. Bir çok kişi işinin yerine aile veya çevresini odak noktası yapmıştır. İnsanlar bazen çalışmamayı tercih edebilirler. Psikolojik sağlığın zayıf olması düşük gelir veya sosyal düzey gibi sonuçlara bağlı olabilir, işe fazla önem vermemek bazen monotonluğu gidermeye yarayabilir. Kısaca iş doyumunun önemini üç başlık altında toplayabiliriz Bunlar (Sertçe, 2004:6-7);

a. Birey Açısından: İş doyumunun yüksekliğinin iş gören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

b. Örgüt Açısından: Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenler de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş doyumunun örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

c. Yönetici Açısından: Yöneticilerin başarısı; personelin teşkilat amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırır. Yöneticiler iş görenlerinin iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşır.

1. Doyumsuz personel işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar.

2. İş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar.

3. Doyuma ulaşan personel olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür.

Doyumsuz personel ise, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder.

1.3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörleri iki ana grupta toplanarak incelenebilir (Balcı, 1985: Aksayan, 1990:14):

1. Bireysel Faktörler
2. Örgütsel Faktörler

1.3.3.1 Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler yada kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenlerdir (Balcı, 1985:10, Aksayan, 1990:14, Horozoğlu 1995:9, Işıkkhan 1993:27). Bireylerin işlerinden farklı düzeylerde doyum elde etmelerinde rol oynayan başlıca etkenler aşağıda açıklanmaya çalışılmaktadır.

a. Yaş: Genç ve yaşlı işgörenler arasında iş doyumunu bakımından negatif bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. İşgörenlerin yaşı arttıkça, deneyim nedeniyle uyumlarının arttığı, böylece işlerinden daha doyumlu oldukları belirtilmektedir. Genç yaşlardaki işgörenlerin yükselme ve iş güvencesine ilişkin aşırı beklentilerinin olması ya da iş seçimi ve iş güvencesine ilişkin kuşkularının bulunması nedeniyle, işlerinden daha az doyum sağladıkları savunulmaktadır (Aksayan, 1990:15).

b. Eğitim Düzeyi: Yapılan çalışmalara genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile doyumun azalacağı doğrultusundadır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin kendilerine seçtikleri referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırmaları bu sonuca neden olmaktadır (Aksayan, 1990: 16).

c Medeni Durum: Batholomeyezic ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, evli işgörenlerin, bekarlara göre iş doyumlarının yüksek olduğu belirtilmiştir. Herzberg'in evli işgörenler üzerinde yaptığı araştırmasında evli olan ve olmayan kadın işgörenler farklı iş doyum düzeyi gösterirken, erkeklerde böyle bir fark görülmemiştir (Aksu, 2002:32).

ç. Statü ve Kıdem: İş doyumunu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, iş doyumlarının yüksek olduğu söylenir (Sertçe, 2004). İşgörenlerin yetki sıra dizindeki örgütsel konumu yükseldikçe, iş doyumlarının da arttığı görülmektedir (Başaran, 2000:222).

d. Yaşam Doyumu: İş doyumunu ile sosyal yaşantı doyumunu arasında karşılıklı bir ilişkinin söz konusu olduğu düşünülmektedir. İş doyumunun sosyal yaşantı doyumunu, sosyal yaşantı doyumunun da iş doyumunun azaltıp, artırabileceği söylenebilir (Cimete, 1996 :17). Genel yaşam düzeyi ile iş doyumunu arasında yukarıda belirtilen türde ortaya çıkan ilişkiye, birinin diğerine "saçılma etkisi" denilmektedir (Vara, 1999 :8).

e. Cinsiyet: Başaran (1992:180) kadın ve erkek çalışanların iş doyum düzeyleri arasında cinsiyetten kaynaklanan bir farkın olduğuna ilişkin tutarlı kanıtların bulunmadığını belirtmektedir. Endüstri çalışanları üzerinde, cinsiyetin üzerinde tek başına bir etkisinin olmadığını belirtmektedir.

f. Sosyal Kültürel Çevre

İnsanlar işlerini sadece geçim aracı ve gelir elde etmek olarak görmezler. İnsanlar yaptığı işlerde, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme, duygularını da tatmin ederler.

1.3.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Aksayan (1990:18) örgütsel faktörleri; yapılan işin kendisi, ücret, iş güvenliği, gelişme imkanları, yükselme imkanları, çalışma ortamı ve şartları, yönetim ve yöneticilerin niteliği ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler olarak gruplandırarak belirtmektedir.

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan işgörenlerin doyum düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan işgörenlerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Scholz, 1993:107).

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır (Robbins, 1994: 606). Zayıf örgüt kültüründe ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışan işgörenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler (Erdem, 1996:79).

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile işgören doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişiler arası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler. Ayrıca iş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de işgören iş doyumunu üzerinde belli bir etkiye sahiptirler (Akıncı, 2002:5).

Balcı (1985:13) ise örgütsel etkenleri; iş ve niteliği, yönetim ve denetim, ücret, gelişme ve yükselme imkanları, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırmaktadır. Aksayan ve Balcı'nın gruplandırmaları birbirine benzemekle beraber, bu çalışmada Balcı'nın gruplandırması belirlenerek aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

a. İş ve Niteliği: Yapılan iş ve niteliği, işten duyulan doyumda önemli etkindir. İşin, yeni şeyleri öğrenmeye elverişliliği, bir takım beceri ve yetenekler gerektirmesi, toplumda saygın bir iş olması, bağımsızlık sağlaması ve başarı duygusu vermesi işten duyulan doyuma ve doyumsuzluğa neden olur. İşin monoton olması yani işin içeriğinin değişme imkanının az olması gibi nedenler doyumsuzluğa neden olabilmektedir. Sürekli olarak aynı işi yapan çalışan aynı işi yapmaktan sıkılmakta ve doyumsuzluk duymaktadır (Özcan, 1991:15). Horozoğlu (1995:17), çalışanların iş doyum düzeylerine olumlu etkileri olacağı düşünülen işlerin niteliklerini şöyle sıralamıştır; yetenekleri ve yüksek becerilerinin kullanmaya elverişliliği, özbenlik duygularına ve kişiliklerine katkı düzeyi, yaşamlarına bir anlam ve düzen vermesi, demokratik denetime fırsat vermesi, yaratıcılıklarını sergilemeye elverişliliği, bilişsel buluşlar ve yenilikler göstermesine yatkınlığı, ne yapacaklarını bilecek kadar açık olarak tanımlanmış olması. Çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işten doyumunun en başta gelen etkenidir (Başaran,1991:203).

b. Yönetim ve Denetim: Bireylerin çalıştığı iş yerinde yönetimin ve yöneticilerin niteliği, iş doyumunda büyük önem taşımaktadır. Ekip çalışmasına elverişli olan, bireylerin verilen hizmetlere ilişkin kararlara katılmasına olanak veren, ekip üyeleri arasında açık iletişim olanakları sağlayan yönetim biçimleri, çalışanlara

daha yüksek doyum sağlamakta ve yöneticilerin dostça, nazik ve samimi olması, çalışanların sağlığı ve sorunlarına eğilmesi durumunda iş doyumunun önemli bir ölçüde arttığı gözlenmiştir (Aksayan, 1990:21).

c. Ücret: Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin, yeterli ve adil olmasını isterler. Çalışanlar, kendilerine verilen ücretin yeterli olup olmadığını karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin ihtiyaçlarını mal ve hizmet olarak ne derece karşıladığına, öte yandan başka kuruluşlarda benzer işle için çalışanlara verilen ücretin miktarına bakarlar. Ücretlerini kuruluştaki diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırırlar (İncir, 1990:82). Ücretlerin, maaşın dışında kalan sosyal yardımlar, ikramiyeler, tazminatlar vb. adlar altında yapılanlarının çalışanların kendilerini hem örgütlerin bir parçası olarak görmelerini hem de güdülenmelerinde ve dolayısıyla iş doyum düzeylerinin yükselmesinde etkili olmaları nedeniyle önemleri daha da artmaktadır (Horozoğlu, 1995:24).

Gür (1987:136), hastane çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında, yeteneklerini geliştirme imkanlarının sağlanması, uzman personelin başarısını olumlu etkilediğini ve ücretten daha etkili olduğunu bulmuştur.

d. Gelişme ve Yükselme İmkanları: İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur (Tortop, 1994:121). Yükselme; çalışana, kişisel ilerleme, kendini gerçekleştirme olanağı verir. Bu olanak, kişinin kendine güvenini artırır, çalışanın kendini güçlü görmesini sağlar. Yükselme bireye güçlü bir prestij sağlar ve yüksek bir doyum verir (İncir, 1990:88).

e. Çalışma Şartları: Genel olarak çalışanlar, ısı, nem, havalandırma, ışık, sessizlik, rahatlık, tehlikesiz olan işyerlerini tercih etmekte, bunlara yüksek değer vermektedir (Aksayan, 1990: 21: Başaran, 2000: 220). Ayrıca çalışanların çoğu, işyerlerinin evlerine yakın çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli olan araç-gereçlerin uygun ve kullanılabilir olmasını istemektedirler. Çalışanlara bu olanakların sağlanması, hem verimlilik hem de doyum için gerekli görülmektedir (Başaran, 2000:204). Khan'ın (1991:VIII) araştırmasında da çalışma koşulları ile iş doyum düzeyi arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur.

f. Birlikte Çalışılan Kişiler: Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlamaktadır. Çalışanların birbiriyle ilişkileri zayıf, ilgileri kopuk ve bu ilgi insana yönelik değil de sadece göreve ilişkinse, samimiyet kolayca yitirilebilir ve bu ilişkiler hemen otoriter bir ilişkiye dönüşebilir (Horozoğlu, 1995:36).

g. Örgütsel Ortam: Bireyin çalıştığı örgüt ve yönetimi, önemli doyum etkenlerinden biridir. Örgütte personelin tutumlarının önemli etkenlerinden biri de, iletişim ağıdır. Bu bakımdan örgütteki ilişkileri iletişime bağlamak yanlış olmayacaktır. Araştırma bulguları, personel örgütteki iletişimden memnun ise, onun örgüt ortamına ilişkin olumlu duygular geliştirdiğini göstermektedir (Balcı, 1985:18). Çalışanın içinde bulunduğu örgütün; doğası, yönetimi, iletişim sistemi, uygulanan örgüt politikası, örgütün içinde bulunduğu toplumca tanınmış olması, hizmet çevresinin geniş ve etkin olması, çalışanın işten doyumunda önem taşımaktadır (Başaran, 1992 :208).

Toplumca iyi tanınan, değer ve önem verilen bir örgütte önemli gibi görünen bir unvana sahip olma, kişilerin sosyal konumunu etkiler. İyi bir ast-üst ilişkisi, çalışma şartları ve kişiler arası ilişkiler örgütsel ortamdan doyum sağlamada önemli etkenlerdendir (Özcan, 1991:21).

Yöneticinin yapabileceği tek şey elindeki güçleri kullanarak, işgörenlerine mantıklı bir düzeyde bir doyuma ulaşmada yardımcı olmaktır. Genel olarak aşağıdaki değişkenleri kapsayacaktır (Werner, 1993: 145-147). Bunlar elbette yaş, cinsiyet, medeni durum, zeka, kişilik, ve kariyer hedeflerine göre farklılıklar gösterecektir. Başarı için gerekli beceri miktarı, çalışmadaki çeşitlilik, bağımsızlık derecesi, çalışmanın nasıl ya da hangi hızla yapıldığını kontrol edebilme yeteneği, çalışmaya bağlılık derecesi, işin statüsünün saygınlığı, ulaşılabilecek olanaklar, sorumluluk derecesi, yetenekleri kullanma olanakları, başarı ödülleri, otorite miktarı.

1.3.4. İş Doyumunun Bireysel ve Örgütsel Düzeydeki Etkileri

İş doyumunu gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan oldukça önemli bir kavramdır. Bireyin işinden elde ettiği doyumunun yeterli olmaması bireyde doyumsuzluk ve hayal kırıklığı yaratacaktır. Böylece bireyde meydana gelecek psikolojik tepkiler hem bireyi hem de örgütü etkileyecektir. İş doyumunun bireysel ve örgütsel düzeydeki etkileri aşağıda incelenmeye çalışılmıştır.

1.3.4.1. Genel Yaşam Tutumlarına Etkisi

Çalışan insan, aile yaşamındaki duygularını işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genelleyebilir. Bu nedenle, bireyin işinden duyduğu doyumun, yaşamından duyduğu doyumunu etkilemesi olağan görülmektedir (Aksayan, 1990:22).

1.3.4.2. Çalışanların Fiziksel ve Ruhsal Sağlığına Etkisi

İşlerinden doyum bulamayan insanlarda çeşitli fiziksel sorunlar ortaya çıkabilir. Araştırmalarda yorgunluk, nefes darlığı, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık gibi birçok rahatsızlıkla iş doyumsuzluğu arasında yüksek ilişki bulunmuştur (Aksayan, 1990:22). Gereksinimlerin doyurulmamasından kaynaklanan gerilimi azaltmak için, bireylerin kullandığı savunma mekanizmaları kalıplaşır ve durum diğer bireylerle olan ilişkilerinde etkili olursa, ruh sağlığı üzerinde olumsuz etki gösterir (Işıkkhan, 1993:46). İnsanların neden çalıştıkları konusunda pek çok neden ileri sürülebilir ve bu soruşturmanın sonu gelmez (Onur, 1995: 125).

1.3.4.3. Çalışanların Davranışlarına Etkisi

İş doyumunu ve davranışlar arasındaki ilişki, bireyin objeleri algılama ve değerlendirmesi sonucu oluşan olumlu olumsuz duygularının değişik tepkilere yol açması ile açıklanmaktadır. Bu tepkilerle ilgili olarak, birey çeşitli davranışlar geliştirir. Örneğin objeden kaçma ile ilgili olarak işe geç gitme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları görülebilir (Aksayan, 1990:23). İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarıyla iş doyumunu arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan işgörenler de psikolojik doyumsuzluk oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 1996:255). Ak (1990:93), hastanede çalışan hemşireler arasında personel devri oranının %26 gibi yüksek bir oranda olduğunu belirtmektedir. Çalışanın yaptığı işin, fikirlerine saygı duyduğu kişiler özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, takdir edilmesi çalışanın davranışlarını etkileyecek ve önemli bir doyum kaynağı olacaktır (Tosun, 1981:150).

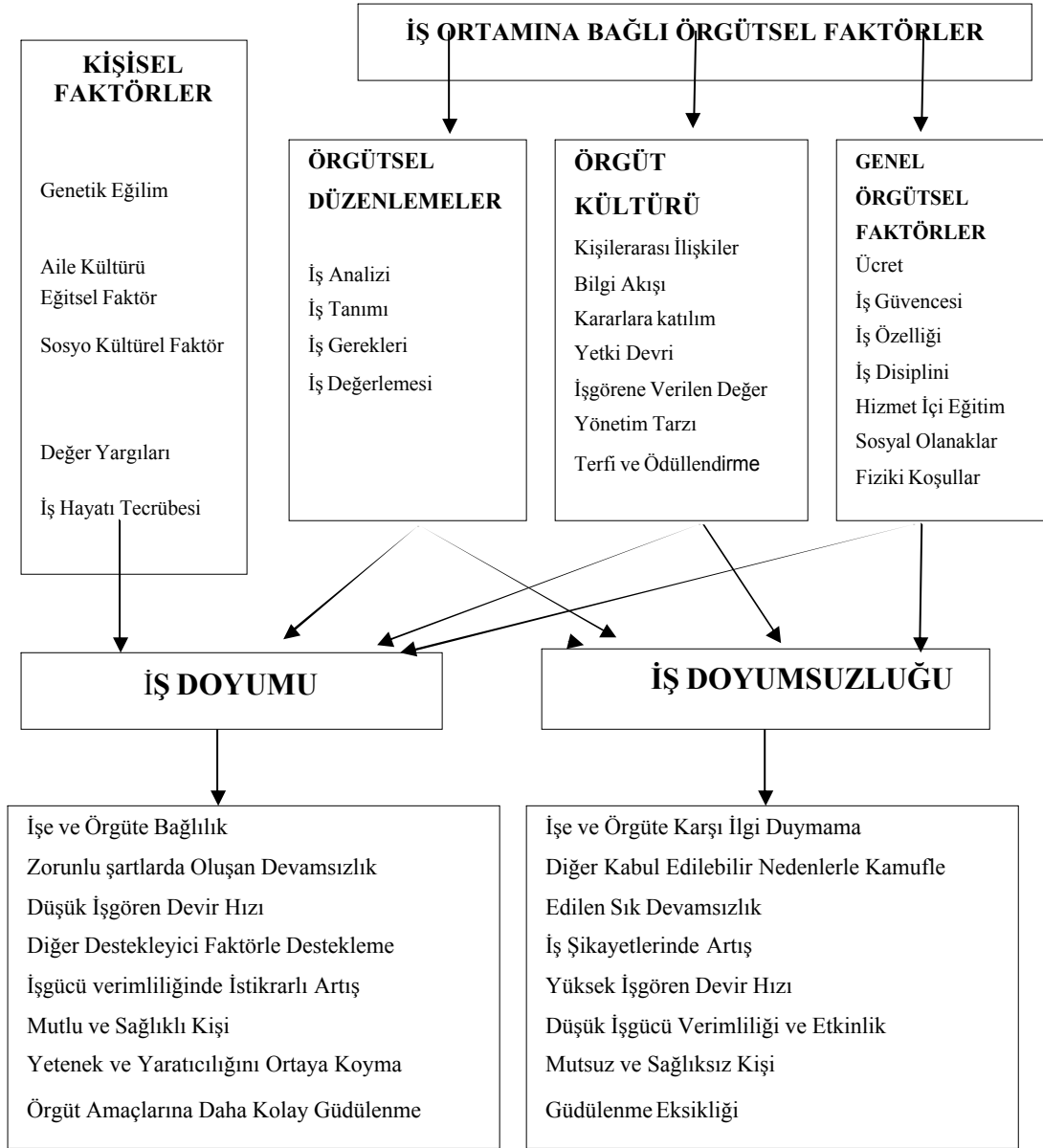
1.3.4.4. Verimliliğe Etkisi

İş doyumunu ile iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle bir çok araştırmacı, işyerinde iş doyumunu ya da doyumsuzluğu ölçerek, iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak etmenleri belirlemeye çalışmaktadır. İş doyumunu yüksek olduğunda çalışanlar açısından da stresin azaldığını ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Bu nedenledir ki, iş doyumunu üzerine yapılan araştırmaların karlılık ve/veya toplumsal yarar üzerine de etkisi bulunmaktadır (Tütüncü, 2001:13). Katzell (1975:18) verimliliği artırmak için gerekli yönetsel teknikleri şöyle belirtmiştir; iyi planlama, daha verimli bir yönetim, geliştirilmiş iş olanakları, daha iyi bir iletişim, daha iyi bir insan ve personel kullanımı, çalışanlar

Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin gösterdiği başarı ve performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994:378).

Çalışanlar, güdülenme ve verimlilik açısından dört grup olarak değerlendirilebilir (Katzell et al., 1975:25): Çalışanlar, doyumlu ve güdülenmesi yüksek ise çalışanların verimliliği yüksektir. Çalışanlar, doyumlu fakat güdülenmesi düşük ise çalışanların verimliliği düşüktür. Çalışanlar, doyumsuz fakat güdülenmesi yüksek ise çalışanların verimliliği düşüktür. Çalışanlar, doyumsuz ve güdülenmesi düşük ise çalışanların verimliliği düşüktür.

Şekil 3.1’de iş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir (Akıncı,2002:6).



Şekil 3.1. İş Doymu İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

İnsan kaynakları yönetimi modelini geliştiren yöneticiler öncelikle iş doymu ölçümü konusunda çalışmalar başlatmaya hazır olmalıdır. İlgili birimler iş doymunu izlemeli, personelinin bu konudaki izlenimlerini araştırmalıdır. Bu tür çalışmalar sonucunda, işletmenin verimini yükselecektir (Erdoğan, 1996:265).

1.3.5. İş Doyumu İle İlgili Diğer Kavramlar

İş doyumunun çeşitli araştırmacılar tarafından tanımları ve bu araştırma için kabul edilen tanımından sonra doğrudan ilgili bazı kavramların ilişkisi aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.5.1. İş Doyumu ve Güdüleme

İş doyumunu ve güdüleme kavramlarını birbirinden ayrı ve uzak olarak düşünebilmek zordur. Bacharach ve Mitchell'e göre tüm çalışmaları, açık ya da gizlice iş doyumunun üretiminde artışa neden olduğunu kabul etmekte ve güdülemeye bağlamaktadırlar. Schultz'a göre de doyum güdülenmenin gerçekleşmesinden doğmakta ve yeni doyum kaynakları diğer güdülerini üretmektedir (Balcı, 1985:7).

Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını doyum ile sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanmaktadır. Örgütte çalışanlar işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir (Can, 1997: 164). Günü; bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkileştiren, yönlüten bir iç güçtür (Başaran 2000:145).

İş doyumunu ile güdüleme arasında döngüsel bir sebep sonuç ilişkisinin olduğu genel bir kanıdır. Genellikle iş doyumunu, güdülemeye zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Düşük iş doyumunda güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş doyumunu yüksek olan işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır (Akıncı,2002:7).

Yönetici, güdülenmeyle ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır.

Yöneticinin en önemli görevi, etkili bir örgüt yaratmaktır. Astların etkili bir biçimde çalışması için onları güdülemek gerekmektedir. Örgütte çalışanların her biri, kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel etkinliklerden sonuç alınması beklenmemelidir. Güdülenmenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve çalışanları teşvik etmektir (Akat, Budak ve Budak, 2002:209).

Başaran (1982:33) iş doyumu ve güdülenme arasındaki ilişkiyi güdülenme süreci ile açıklamaktadır. İşteki güdülenme aşamaları; “çalışanı gelişme ihtiyaçların ortaya çıkması, bu ihtiyaçları doyurabilmek için çalışanın elverişli bir ortam araması, elverişli ortam bulunması durumunda ihtiyaçların isteğe dönüşmesi, istek belirlendikçe artan gerilimi gidermek için çalışanın seçenek araması, isteği karşılamak için seçilen seçeneğin denenmesi ve doyum” olarak sıralanmıştır.

Görüldüğü gibi güdülenmenin son aşaması doyumdur. Bu aşamada çalışan doyuma ulaştığında gerilimden kurtulur. Doyum yeterli düzeyde olmadığında ise çalışan ya yeniden güdülenerek bu aşamaların başına geri döner ya da kaygı geliştirir (Başaran, 1982:33). İhtiyaçlar karşılanmadığı sürece doyum, güdülenmenin bir ön koşuludur denebilir. Çünkü insanı doyurulmuş değil doyurulmamış gereksinimleri güdüler (Bursalıoğlu, 1982:206).

Hastanede, özellikle uzman personelin başarıma ihtiyacına sahip olması beklenir. Uzman personel, yeteneklerini maksimum düzeyde kullanmayı ve uzmanlık bilgilerinden azami düzeyde faydalanmayı ister. Yaptığı iş, personele başarıma duygusunu tatmasını sağlıyorsa tüm enerji ve yeteneklerini kullanmaktadır (Gür, 1987:45).

1.3.5.2. İş Doyumu ve Moral

Moral ve iş doyumu birbiriyle yakın ilişkili olan kavramlardır. Moral, örgütün amaçları için çalışanı gönüllü yapan, ona çalışmayı sürdürmesini sağlayan tutumdur. Doyum ile yakın ilgilidir ve onun ürünüdür. Zira ; doyum geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilidir, moral geleceğe yöneliktir. Doyum bireysel bir duygu ve bireyin kendi benliğine dayanmasına karşılık, moral birlikte olmaya, örgütte ve kümede bulunmaya, ortak amaç edinmeye çalışır (Başaran, 1982:204).

Her seviyedeki çalışanlar, değer verilip verilmediklerini, saygı duyulup duyulmadıklarını gözlemlerler. Neticede çalışanın moral düzeyini etkileyeni pozitif veya negatif duygular ortaya çıkar. Moral, çalışanın kendini işe vermesini ve işten doyum almasını etkileyen en önemli faktördür (Seçmen, 2001:55) .

Applewith, doyumla moralin içeriklerinin aynı olduğunu belirtmiş, doyumun bireysel, moralin ise kümeyle ilgili bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Price'a göre ise; doyumla moral arasında fark yoktur. Gibson, Ivancevich ve Donnelly ise doyum ve moralin, bir örgütün üyelerinin gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığını göstermek için kullanılan benzer sözcükler olduğunu vurgulamışlardır (Tosun, 1981:149).

1.3.5.3. İş Doyumu ve İşe Bağlılık

İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme derecesidir. İş doyumunu ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş doyumuna sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören işgücü devir hizi oranlarının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir işgöreni güdelemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır.

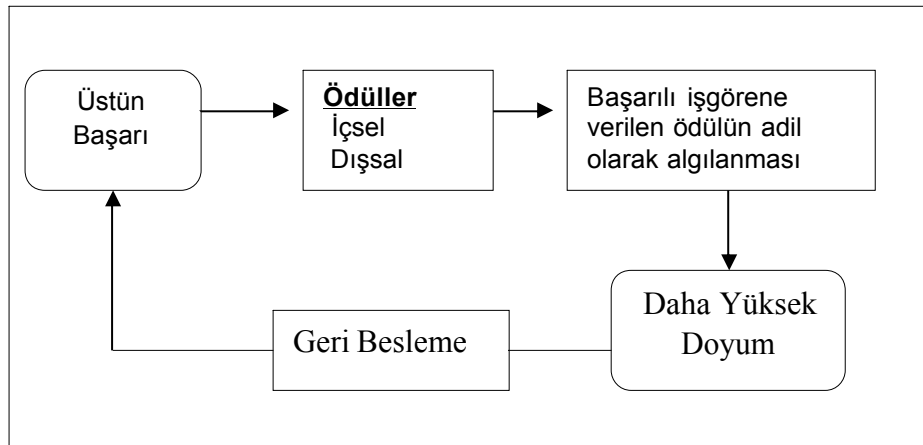
Buna karşılık, iş doyumsuzluğu sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Bu tür işgörenler de her konuyla ilgili sık şikayetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler , diğer işgörenlerin morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da isten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilir (Akıncı, 2002: 8).

1.3.5.4. İş Doyumu ve Başarı

Her şeyden önce iş doyumunu işletmelerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu edilirse, daha verimli olarak buna karşılık verirler. İşlerinde yüksek performans gösterenlerin daha fazla doyum buldukları da bilinmektedir. Yüksek başarı da görünür yöntemlerle mükafatlandırılır, teşvik edilirse ödül, doyumunu artırır. Bu durumda doyum yüksek başarıya değil verilen ödüle karşı ortaya çıkan duyguların toplamıdır. Eğer çalışanlar, işletmede ortaya koyacakları yüksek başarının bir yolla ödüllendireceklerini bilirlerse, başarı için çaba harcarlar, sonuçta alacakları ödülle iş doyumunu bulurlar. Bu durumda iş başarısının doyum üzerindeki etkisi daha önemli olur (Erdoğan,1997:247).

Bir işletmede üstün başarı gösterenler daha yüksek ödüller alıyorsa, ücretleri daha fazla artırılıyor, daha fazla prim alıyorsa, bu kişilerin iş doyum düzeyleri, daha yüksek olacaktır. Bu durumda iş doyumunu ile başarı arasında pozitif bir korelasyon olacaktır. Eğer işletmede tatmin ile başarı arasındaki korelasyon negatif ise başarısız insanlar daha fazla iş doyumunu bulacaklar, yönetim ile zıtlaşmanın, üretimi düşürmenin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi daha fazla olacaktır (Erdoğan,1997:247).

Şekil 3.2’de görüldüğü gibi üstün başarı, başarıya verilen ödül ve bu ödülün çalışanlar tarafından olumlu algılanması ile iş doyumunu arasında; sonuçta da ortaya çıkan doyum ile başarı arasında bir döngü bulunmaktadır.



Şekil 3.2. İş Doyumu ile Başarı İlişkisi

Şekil 1.16’da görüldüğü gibi işgörenler aldıkları ödülleri başarı düzeylerinin altında ödülü hak etmeyene de ödül verildiği yönünde algılayorsa ortaya doyumсуuzluk çıkacaktır.

1.3.5.5. İş Doyumsuzluğu

İş doyumsuzluğu; çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir.

İşten doyumsuzluk, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan işgören de kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunu yanında işgören de bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, Acuner,Tabak, 2002: 2).

İş doyumsuzluğu ; bireyin çalıştığı işten elde ettiği hazzın düşüklüğü ve bunun bireyde meydana getirdiği rahatsızlıktır (Çelik, 2000:20). İş doyumsuzluğu kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak bir çok belirtilere neden olabilir (Miner, 1992:119).

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis, 1998:95).

İş doyumunun düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar %38, disiplin cezaları %44 yükselmiş ve işgücü devri %70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, işgörenlerin işlerinden duydukları doyumsuzluğun bir göstergesidir (Khan, 1991:94).

Arzu ve ihtiyaçların tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz bir takım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik hali ve uyuşmazlığa yol açılmış olacaktır. İş il ilgili şikayetler ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz tutumlar  kısımda incelenebilir (Eren , 2004: 241).

1. İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikayet ve tatminsizlikler,
2. Belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarlara ilişkin şikayet ve tatminsizlikler,
3. Takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin şikayet ve tatminsizlikler.

İş görenlerin doyumsuzluk sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermesi örgüt ve iş gören arasındaki ilişkileri bozarak, rgt mali zararlara sokmaktadır. İş doyumsuzluğunun sonuçları aşağıda verilmiştir (Sertçe, 2004).

1.3.5.5.1. Bireysel Açıdan Sonuçları

İş doyumsuzluğunun bireysel açısından sonuçları, psikolojik doyumsuzluk, psikosomastik rahatsızlıklar, engellenme, kişilik bozuklukları, nevrozlar ve psikozlar, gerilim (stres) ve gerilim tepkileri başlıkları altında belirtilebilir.

a. Psikolojik Doyumsuzluk

Psikolojik doyumsuzluğun doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar;

- Saldırgan davranışlar; zor kullanma, 3. kişilere kızma, patrona kızar evde eşine bağırır.
- Geriye yönelik veya dönüş davranışları, kekeler, kızarır, çocuksu davranır.
- Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ve tevekkül olma davranışlarıdır.
- Sonucun olumsuz olacağını bildiği bir davranışta ısrar etme veya işi oluruna bırakma, vurdum duymaz davranışlar gösterme.

b. Psikosomastik Rahatsızlıklar

İş doyumsuzluğu ve stres bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları , yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi bir çok hastalıklara (psikofizyolojik/psikosomatik hastalıklar) yol açabilmekte, yaşam uzunluğunu etkileyebilmektedir (Sertçe, 2004:12).

c. Engellenme

Maslow'un belirttiği gibi, karşılanmamış ihtiyaçlar bireyde gerilim ve hayal kırıklığı yaratmakta ve farklı tepkilere sebep olabilmektedir. Fiziksel yada zihinsel engelleme ile karşılaşan birey, saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma gibi savunma mekanizmalarına başvurur.

d. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar

Nevrozlu birey kendi hareketlerinin mantıksız olduğunu bilirken (sık sık el yıkamak gibi), devamlı heyecan, korku, endişe ve çöküntü içindedir, penceresiz binalardan, karanlık gibi birçok sebepsiz şeylerden korku duyarlar.

e. Gerilim (Stres) ve Gerilim Tepkileri

Birey gerilime karşı ikame (amaç değiştirme), ödünleme (yetersiz olduğu alandan başka bir alanda çok çaba harcayarak başarıya ulaşması) ve yüceltme (imkan dışı bir faaliyetin yerine toplumun kabul ettiği başka bir faaliyette "kadınların çalışmak yerine, annelik görevlerini yapmaları gibi" bulunulması) olarak tanımlanan tepkiler vermektedir. Gerilim, iş doyumsuzluğunun artışından başka; işgücü devri, iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi durumlar yaratarak işletme açısından büyük mali kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle yönetime düşen görev, stresi oluşturan nedenleri asgariye indirmek ve çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olacak eğitim ve egzersiz faaliyetlerine yer vermektir (Sertçe, 2004:16). İş stresi de iş tatminini yakından etkilemektedir. Stres kişinin verimliliğini, etkinliğini, kişisel sağlığını ve iş kalitesini etkileyen fiziksel ve zihinsel bir durumdur. İş stresine uğrayanlarda iş hayatının kalitesi, iş doyumunu düşmektedir (Erdil ve Keskin, 2003:15).

1.3.5.5.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları

İş doyumsuzluğunun örgütsel açıdan sonuçları, devamsızlık, personel devri, iş uyumsuzlukları ve yabancılaşma başlıkları altında belirtilebilir (Sertçe,2004).

a. Devamsızlık

En kolay ve en çok başvuru alan yöntemlerden biridir. Personel ile örgüt ilişkilerinin bozulmasına ve çalışma huzursuzluğuna ve gerilime neden olur (Tütüncü, 2000). Doyumsuzluk artıkça devamsızlık oranında arttığı gözlenmektedir. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenler devamsızlığı gizlemede başvuru alan yollar olmaktadır (Erdoğan,1997:379).

b. Personel Devri

Tüm işletmeler açısından çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin saptanması hayati önem taşımaktadır. Bunun en büyük nedeni, işten ayrılma eğiliminin daha sonra işgören devir hızının artmasına neden olmasıdır (Tütüncü, 2000:12).

Personel devri; çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, herhangi bir nedenle kuruluştan ayrılmalarını ya da uzaklaştırılmalarını ifade eder. Adil ve tatminkar bir ücretlendirme, iyi bir yükselme sistemi, bilgi beceri ve eğitim durumuna uygun iş, amir tutumları, insani ilişkiler, çalışma koşullarının ve fiziki koşullar gibi faktörler örgütte personel devrinde etkilidir (Sertçe, 2004:14).

c. İş Uyuşmazlıkları

İşgörenlerin iş doyumsuzluğunun bir belirtisi olan ve çalışma hayatındaki huzursuzluğu belirten grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları ekonomik, sosyal, etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedirler.

a. Yabancılaşma

Yabancılaşma genel olarak çalışanların var olan yapılarına bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşmasıdır (Gültekin, 1990:5). Aşırı iş bölümü ve makineleşme gibi nedenlerle, yaptığı işin neye yaradığını görmemesi, işgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir.

Yabancılaşma, çalışanın örgütten soğuması, kendini çekmesidir. Çalışan örgüte yabancılaştığında, işine devam etse bile, kendini örgütün üyesi olarak görmemektedir.

Örgüte yabancılaşan çalışan, örgütün kendine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini olabildiğince yaşamının bir parçası olarak görmemeye, işinden özel yaşamında söz etmemeye çalışır (Başaran, 2000:208). Yabancılaşmada çalışan kendini örgütün dışında, örgütten ayrı olarak görmektedir.

1.3.6. İş Doyumunun Ölçülmesi

İş doyumunun ne olduğu konusunda ortak bir fikir olmaması nedeniyle, nasıl ölçülmesi gerektiğine ilişkin olarak da çeşitli görüşler bulunmaktadır. Örneğin bir görüşe göre, iş doyumunu yalnızca bireylerin işin değişik boyutlarından sağladıkları doyum derecesini sorarak ölçülebilmektedir. Diğer bir görüş, işin değişik boyutlarının bireylerce şu andaki algılama durumunu değerlendirerek sorma yolu ile iş doyumunun ölçülebileceğini savunmaktadır. Ancak, Wroom'un iş doyumunu tanımlaması doğrultusundaki görüşe göre, yalnızca bireylerin işin değişik boyutlarını algılama durumları değil, aynı zamanda bireylerin bu boyutlara verdikleri önem derecesi de sorgulanmalıdır (Aksayan, 1990:26).

Porter'in iş doyumunu tanımladığı görüşe göre ise, bireylerin boyutlara ilişkin beklentileri, yani olması gerektiğini düşündüğü ile şu andaki algılama durumları arasındaki fark, iş doyumunu düzeyini belirleyecektir. Bundan farklı olarak Locke'in katıldığı görüş, bireylerin olması gerektiğini düşündüğü değil, arzuladıkları ile şu andaki algılama durumu arasındaki fark değerlendirilerek iş doyumunu düzeyinin ölçülebileceğini savunur (Aksayan, 1990:26).

İş doyumunu ölçümünde genel olarak tutum ölçekleri kullanılmaktadır. Bu alanda kabul görmüş en önemli ölçeklerden birisi likert tutum ölçeğidir. Likert tutum ölçeğinde yer alan sorular beş ya da yedi ölçekle yanıtlanmaktadır. Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan iş doyumunu araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bu modeller kısaca şu şekilde sıralanabilir (Tütüncü, 2000:11).

a. Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)

Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır.

b. Yüz Çizelgesi

Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği bu ölçekte altı adet yüz resmi bulunmaktadır . Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltile soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır (Tütüncü, 2000:11)

c. Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır (Tütüncü, 2000:11)

d. İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index)

Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından geliştirilmiştir. Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır. En çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. Modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız değişik modellerde kullanılmaktadır. Kısaca iş doyumunu ölçen kesin bir yöntem, teknik veya model bulunmamaktadır. Araştırmacılar, üzerinde araştırma yapılacak kitleyi göz önüne alarak kendileri için en uygun yöntemi belirleyebilir (Tütüncü ve Çiçek, 2000:12).

İş tanımlama endeksinde, iş doyumun ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, çalışanın önemli gördüğü spesifik iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Gözetim, iş arkadaşlığı gibi faktörler bu kapsamda ele alınmaktadır. Bununla birlikte yapılan iş doyumunu analizi, çalışanın diğer faktörleri göz önüne almasını engellemektedir. Bu eksikliği doldurmak amacıyla küresel iş doyumunu olarak nitelendirilen genel bir sorudan daha yararlanılır. Bu soru iş doyumunu ölçümlenmelerinde, “genel olarak işimden memnunum” şeklinde yer almaktadır. Bu tür bir soru yardımıyla eksik kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz yapılabilmektedir (Tütüncü, 2000:12).

1.3.7. İş Doyumu Kuram ve Modelleri

Araştırmacılar tarafından geliştirilen kuramları çok sayıda ve çeşitli olmakla beraber burada literatürde sıkça kullanılan kuramlar incelenecektir.

1.3.7.1. Kapsam Teorileri:

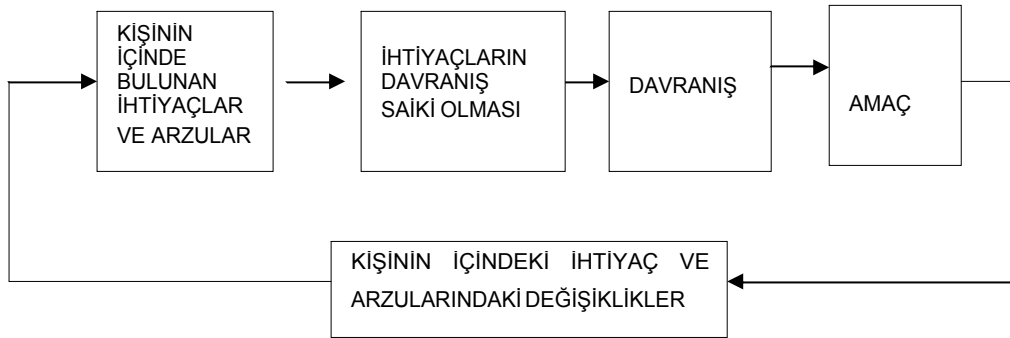
Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 2001:510). Kapsam teorileri adı altında gruplanan dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar (Koçel, 2001:511);

1.3.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır (Eren, 2004:31). Yazarın temel varsayımları şunlardır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:305).

1. İnsanı harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır. Tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi yoktur.
2. Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.
3. İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar.

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir. Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon sürecini aşağıdaki gibi (Şekil 3.3) göstermek mümkündür (Koçel, 2001:511).



Şekil 3.3. Motivasyon Süreci

Maslow'un hiyerarşik modeli beş sınıflandırmadan oluşur. Birinci grup en alt düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir (Khan, 1991:38):

- a) Fizyolojik ihtiyaçlar: Açlık, susuzluk, cinsellik, uyku, hava gibi doğuştan gelen ihtiyaçlardır.
- b) Güvenlik ihtiyaçları: Tehlikeden uzak durma, emeklilik gibi, insanın kendisini güvenlik içinde hissettiği ihtiyaçlardır.
- c) Sevgi ve aitlik ihtiyaçları (Sosyal ihtiyaçlar): Birlik oluşturma, arkadaşlık kurma, dostluk gibi daha çok duygusal nitelikte olan ihtiyaçlardır.
- d) Saygı ihtiyaçları: İnsanın kendisine duyduğu güven, başarı, bağımsızlık gibi ihtiyaçları ve başkalarının saygısı olarak, prestij, statü, tanınma gibi ihtiyaçlardır.
- e) Kendini tanımlayabilme ihtiyacı: Yeteneklerini gerçekleştirme ve kendini geliştirme gereksinimleri ihtiyaçlarıdır.

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır: Karnı a bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3. grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha alt düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır (Koçel, 2001:512):

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Nitekim Maslow da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sevgi ve aitlik ihtiyacının %50'sini, saygı ihtiyacının %40 ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Ateş, 1997:276). Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yönetici, bir motivasyon aracı olarak da kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler halihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler

tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Kişi halihazırda sahip olduğu şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır (Davis, 1988: 51).

İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (başka bir deyişle ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bu şeyleri sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranış göstermeye yöneltmiş olacaktır.

1.3.7.1.2. ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. ilke yine aynıdır. önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel 2001:516) ERG yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır (Eren,2004:506):

1. Varolma (Existence) ihtiyacı: İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.

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

3. Gelişme veya büyüme ihtiyaçları: İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyarlarına destek olmaya, ilişkindir.

ERG Modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir (Eren, 2004:507).

1.3.7.1.3. Herzberg'in Çift Etken Kuramı

F. Herzberg ve arkadaşları tarafından 1960'lı yıllarda ortaya atılan bu kuram, iki faktör teorisi, ikili faktör teorisi ya da Herzberg teorisi olarak adlandırılır (Khan, 1991:43). Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyderman üniversite öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli diye bilinen "Çift Faktör" kuramını geliştirmişlerdir (Eren, 2004:509-510).

Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve doyumsuzluğuna sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani işgören sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşamamaktadır (Eren, 2004:509-510). İşgöreni kötümser kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyenik etmenler demesinin nedeni bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. Tıpkı mikroplu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye girerse, işyerlerinde de bu etmenlerin yokluğu işgörenin devamı çalışması tehlikeye düşürmektedir (Eren, 2004:509-510).

Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır. Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanınma (recognition) gibi faktörleri

kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

İkinci grup faktörler ise, hijyen faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür. Bu durumu aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Koçel, 2001:515):

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir.

Doyumsuzluk faktörleri ise işin dışsal niteliğinden yani işin çevresine ilişkin etkenlerdir. Bunlar “hijyen faktörleri”dir. Bunlar; işletme politikaları, ücretler, çalışma şartları, denetim ve insan ilişkileridir(Khan, 1991:43).

Herzberg kuramının temelinde, Maslow kuramı ile tutarlı olduğu görülmektedir. Maslow’un fizyolojik, güvenlik ve sevgi gereksinimleri Herzberg’in koruyucu etkenleri ile özdeşken, üst düzey gereksinimler olan saygınlık, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri, Herzberg’in motive edicileri ile eşanlamlıdır (Aksayan, 1990:11). Bu kuramda kullanılan araştırma yöntemi, herkese uygulanabilirliğinin bulunmayışı ve

bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde odaklanmış olması yönlerinden eleştirilere uğramıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı,1998: 307).

1.3.7.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:307). Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar; başarı, güç kazanma ve bağlılık ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Diğer bir deyimle, hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadır. Düşünüre göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma en mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır (Eren, 2004:522). Bağlılık ihtiyacında olan bireyler (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 307); diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler, diğerleri tarafından sevmekten hoşlanırlar, parti kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar ve bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

Bağlılık ihtiyacı insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak, bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılıklar göstermektedir (Eren, 2004:522). Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Koçel, 2001: 515).

Bu ihtiyaç insanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusuna belli ölçüde frenlemektedir (Eren, 2004: 522).

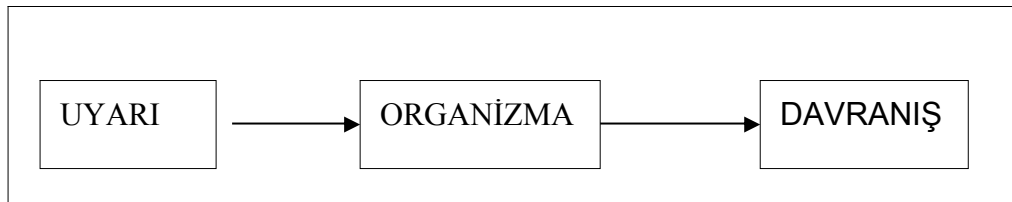
Yönetim ve doyum açısından başarı ihtiyacının önemi, örgütlerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir. Yeterli çevre ve örgütsel koşullar sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumlulukları vererek başarı güdüsünü harekete geçirebiliriz (Eren, 2004:524). Bireyi örgütlerde başarılı hale getirebilmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2004: 524); (a) Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek. Amaç ve standartlarda aşırı sıklığa ya da aşırı gevşekliğe kaçmamak, (b) İş ortamında belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluklar bakımından bireyleri özendirmek, (c) Örgütlerde başarı değerlendirme ve ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personele somut bir geri besleme sağlamak (Eren, 2004:524).

1.3.7.2. Süreç Teorileri

Bu teorilerin ağılık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl tatmin edildikleridir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve tatmin üzerinde rol oynamaktadır. Biz burada süreç teorileri adı altında dört adet motivasyon teorisini ele alacağız. Bunlar (Koçel, 2001: 517); Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı, Bekleyiş (Beklenti) Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi

1.3.7.2.1. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

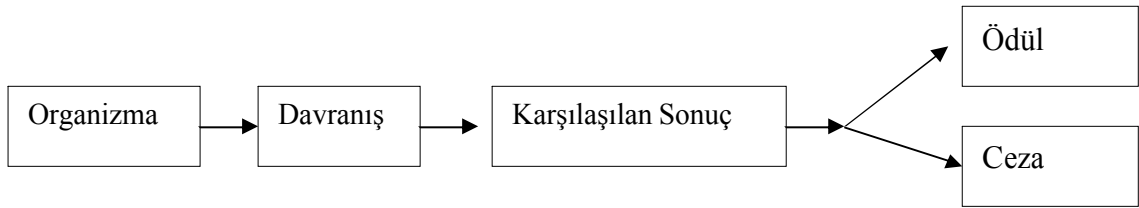
Disiplinlerarası bir yaklaşım olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma (conditioning) kavramıdır. Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma I.Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki Şekil 3.4'de olduğu gibi gösterilebilir (Koçel,2001:517).



Şekil 3.4. Klasik Şartlandırma

Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir (Koçel, 2001:518).

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma), türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değişirme (Organizational Behavior Modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur. Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi bir Şekil 3.5.'de olduğu gibi ifade edilebilir (Koçel, 2001:518).



Şekil 3.5. Sonuçsal Şartlandırma

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri sudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir (Koçel, 2001:518).

Eğer kişi davranışları; kişi tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşırsa, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan üzücü" olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir (Koçel, 2001:518).

Yukarıda sözünü ettiğimiz, kişilerin sonuçları yorumlaması hususu Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu (Law of Effect) ile ilgilidir. Etki kanununa göre, kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse, o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuca karşılaşması gerekmektedir. Bu anlayış, öğrenme konusunun temel ilkelerinden birisi haline gelmiş bulunmaktadır. Kısaca, bu anlayışa göre, davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır (Koçel, 2001:518).

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususlarını hepsi bir ödül olarak kullanılabilir (Koçel, 2001:519).

Cezalandırma ise, bunun muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, isine son vermek, çeşitli uyan cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir (Koçel, 2001:519).

Daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse, kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç "ödül" olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da "ceza" olarak nitelendirilebilir (Koçel, 2001:519).

Örgütsel davranış değiştirme, konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasının azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir. (Koçel, 2001:520).

Yukarıda ana hatlarını belirttiğimiz sonuçsal şartlandırma yaklaşımının bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2001:520); Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar acık ve seçik olarak belirlenmelidir, bu davranışlar personele duyurulmalıdır, mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır, davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman suresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu yaklaşım A.B.D.'de geniş bir isletme grubu tarafından devamsızlık, ise geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tur davranışları cezalandırmak yerine, pek çok isletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı çok düşük olan personelini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekle veya çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir (Koçel, 2001:520).

1.3.7.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

1963'te Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, kişi kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı işyerinde iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur (Koçel, 2001:524).

Çalışanlar, bir iş kurumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe katkılarıyla (girdiler) ilişkili olarak algırlar. Daha sonra kendi girdi-çıkıtı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırırlar. Karşılaştırma oranlarındaki çıktılar; ücret, maaş, ikramiye, terfi, sorumluluk artışı, statü, iş güvenliği gibi şekillerde olabilir. Karşılaştırma oranlarındaki girdiler ise; işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, zeka, bilgi, tecrübe, örgütsel pozisyon, eğitim gibi şekillerde olabilir (Ateş, 1997:279).

Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu doyumsuzluğunun baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Birey kendi oranının diğer bireylerin oranından fazla olduğunu algıladığı hallerde her ne kadar bencil davranırsa da belirli bir huzursuzluk duyacak ya da mutlaka haksızlığa uğradığının farkına varacak olan çalışma arkadaşlarının kıskançlık ve baskıları altında bunalacaktır (Eren, 2004:543). Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür (Koçel, 2001:525);

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretin artırılması veya azaltılması, da az etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- Gayret ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme,

Birey kendisi ile çalışma arkadaşları arasında eşitsizliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam ederse birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararını verecektir (Eren, 2004: 545). Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik teorisinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır (Luthans, 1995:198).

1.3.7.3. Bekleyiş Kuramı

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan kuramların başında bekleyiş kuramı gelmektedir. Bekleyiş kuramı iki ayrı kuramdan oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen kuram ve E. Lawer ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş kuramıdır (Koçel,1999:520).

1.3.7.3.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre, bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi onu sonuca ulaşmaya itecek, böylece doyum sağlanacaktır. Kazanılan ödüller, beklenenden daha az olursa doyumsuzluk olacaktır (Aksayan, 1990:12).

Yazarın üzerinde durduğu kavramlardan ilki, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Bir davranıştan elde edilen temel (birinci derecedeki) sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık, iş gücü devri ve verimliliğin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise, birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır: Ücret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:310). Beklenti kuramı güdülemeye bilgi düzeyinde bir yaklaşımdır. Kuramda temel olan kavramlar şunlardır (Balcı,1985: 44):

a. Beklenti: Çalışanın belli bir çaba sonucu, başarılı bir performansa ulaşacağına inanmasıdır. Çalışanın, belli bir şiddette ve süreklilikteki eylemlerini, yüksek derecede olumlu bir çıktı ya da amacın izleyeceğine olan öznel inancıdır.

b. Valens: Çalışanın belli bir ödülü isteme derecesi, diğer bir anlatımla ödülün çekiciliğidir. Bu durumda çalışanın bu iki amaçtan birini ötekine yeğlemesidir.

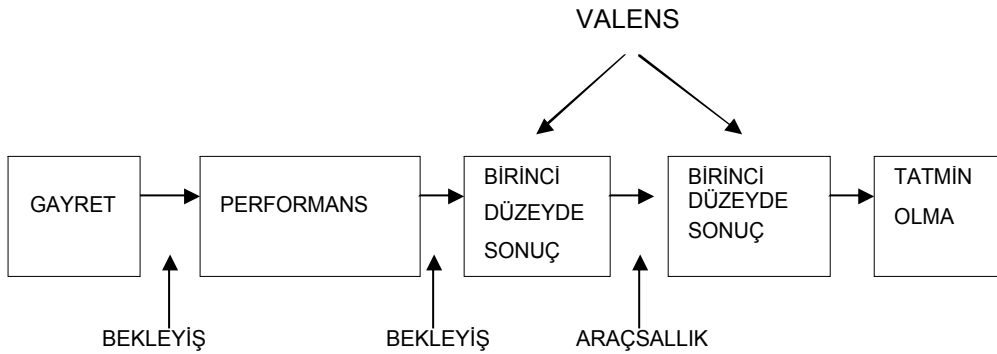
Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini gösterir (Dubrin, 1978:59). Netice olarak yüksek valens kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

Eğer bir kişinin hem valensi hem de beklenti yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır (Koçel, 2001:521).

c. Araçsallık: Çalışanın belli bir performansın, belli bir ödüle ya da doyurucu bir valensa ulaşabilmek için gerekli olduğuna inanmasıdır. Araçlılık, performansla ödül arasında algılanan ilişki olduğu söylenebilir.

Bunlardan birisi yoksa, kişi o konuda tatmin olmayacaktır. Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin, işçiler hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değil, işçilerin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır. Beklenti modeli: daha sonraki yıllarda Porter ve Lawler'in çalışmalarıyla pekiştirilmiştir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:311).

Vroom'a göre, çalışanın bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile, sonuca ulaşacağı beklentisi, onu, o sonucu elde etmeye itecektir. Böylece doyum sağlanacaktır. Yüksek düzeydeki doyum ise, yeni bir döngüdeki sonuçları elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır (Ergenç, 1992:309). Vroom'un motivasyon modeli aşağıdaki Şekil 3.6'da gösterilmiştir.



Şekil 3.6 Vroom Motivasyon Modeli

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Ateş, 1997: 278):

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğu belirlenmelidir,
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir,
- Performans ile ödül arasındaki ilişki kurulmalıdır.

1.3.7.3.2. Lawler-Porter Modeli

Bu model Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele katkılar yapılmaktadır. Bu katkılardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediği ileri sürülmektedir (Eren, 2004:542).

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenin beklentileri ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2001:517). Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2001:517).

1. Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitime tabi tutulmalıdır.
2. Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
3. Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
4. Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
5. Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

1.3.7.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2001:525-526).

Locke'un kuramına göre, çalışanın gerçek performansı ile beklenen performansı arasındaki tutarsızlığın bir fonksiyonu olarak bakılmalıdır. Çalışan amaçlarına ulaşabiliyorsa ya da yüksek performans gösterebiliyorsa doyum, amaçlarına ulaşmıyorsa doyumsuzluk duyacaktır. Çalışanların amaç olarak saptadıkları, işlerinden öncelikle istedikleri, arzularıdır. Bu açıdan ele alındığında, çalışanın işinden istedikleri ve algıladıkları arasındaki farkın işlevidir (Ergenç, 1992:310).

“Amaçlama Kuramı” olarak da adlandırılan bu kuram, amaçların nitelikleri üzerinde durmakta ve işyeri başarılarını, işyerinde güdülenmeyi tamamiyle amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmaktadır. Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır (Eren, 2004:378).

- a) Birey tarafından belirlenen amacın açık olması iş başarılarını artırmaktadır,
- b) Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını artıracaktır,
- c) Bireysel amaçların; örgütsel amaçlar ve ortam ile çalışma derecesidir.

İş doyumunu kurumları doğrultusunda yöneticilerin şu ilkelere uyması gerekmektedir (Efil,1998:104);

- İşgörenlere gereken değeri verip, onları yüreklendirmek ve özendirmek
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- İşgöreni sürekli eğitmek
- İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
- İşgörenin sorunları ile ilgilenmek,
- İşgörene örnek olmak ve onların başarısı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak.

Yöneticinin en önemli görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Astların etkin bir biçimde çalışması için iş doyum düzeylerinin yüksek olması gerekir. İşletmelerde çalışanların herbiri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerinden hiçbirinden sonuç alınamaz..

Buğün, başta Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere, dünyanın pek çok ülkesinde, sağlık sistemlerinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma süreçleri, personel devri, personel açığının kapatılması, personelin kurumda tutulması, bazı hastanelerin kapatılması, bazı sağlık şirketlerinin birleşmesi, maliyetin düşürülmesi verilen bakımın kalitesinin artırılması gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Hastane yöneticileri ise, bu konulara ilişkin sorunlar yelpazesi içinde, iş doyumunu etkileyen faktörleri bilmek ve bunlara ilişkin alınan önlemlerin, uygulamayı nasıl şekillendirdiğini anlamak için, bakış açılarını genişletmek zorundadır (Arslan ve Akbayrak, 2002:30).

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

İş doyumunu ve liderlik konusunda birçok çalışma yapılmış ve yapılan çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarının işgörenlerin üzerinde önemli etkide bulunduğunu ortaya çıkarmıştır (Likert, 1961:38). Liderlik konusunda yapılan araştırmalar ve geliştirilen kuramlar daha iyi ve etkin liderin belirlenmesine yöneliktir (Eren,2004:436).

Ohio State Üniversite'since yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhu olmaktadır (Eren, 2004:438). Michagan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yapılan bir seri çalışma grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri verimlilik, iş doyumunu, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler bulmuşlardır (Koçel, 2001: 472). Teksas Üniversitesi'nde Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı liderlik davranışlarının üretim ve insana ilgi boyutları üzerinde durmuşlardır (Koçel, 2001:473). McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır (Davis, 1988:9). Robert House ve Martin göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş doyumunu gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkinlikleri olan kimseler olduğu varsayımından hareket edilmektedir (Eren, 2004: 455).

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunun yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş doyumunu sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etken olan iş doyumunun sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş doyumunu etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır (Akıncı, 2002:4). Çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler yada kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenlerdir (Balcı, 1985:10, Aksayan, 1990:14, Horozoğlu 1995:9, Işıkkhan 1993:27). Örgütsel faktörler ise iş ve niteliği, yönetim ve denetim, ücret, gelişme ve yükselme imkanları, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırmaktadır (Balcı, 1985:13).

İş doyumsuzluğu; çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir. İşten doyumsuzluk, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan işgören de kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunu yanında işgören de bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, Acuner,Tabak, 2002:2). Bazı araştırmacılar çalışanlarda iş doyumsuzluğuna yol açan etkenleri şu şekilde belirtmektedir. Bunlardan Herzberg; ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, özel yaşam, statü ve güvenliği, Dunette ve arkadaşları, başarı, sorumluluk, övgü ve bireyler arası ilişkileri, Graein’de işin kendisi, yükselme ve ücret olarak belirtmektedir (Onaran, 1981:45). İş görenlerin doyumsuzluk sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermesi örgüt ve iş gören arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır (Sertçe, 2004:5).

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis, 1988:95). İş doyumunun düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar %38, disiplin cezaları %44 yükselmiş ve işgücü devri %70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, işgörenlerin işlerinden duydukları doyumsuzluğun bir göstergesidir (Kahn, 1973:94). İş ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin doğasından bireysel farklılıklar” konulu araştırmalarında, iş ve yaşam doyumunu arasındaki olumlu ilişkinin, işgörenlerin çoğu için geçerli olduğu, ancak bu ilişkinin geçerli olmadığı işgörenler bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi konusunda House ve Mitchell (1982:229-230), Umstot (1984:344), Randolph (1988:260) ve Yiğit (2004:164) tarafından araştırmalar liderlik davranış boyutlarını; (1) Destekleyici Liderlik, (2) Araçsal (Yönlendirici) Liderlik, (3) Katılımcı Liderlik, (4) Başarı Yönelimli Liderlik olarak tespit etmişlerdir.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizi bölümleri yer almaktadırlar.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimleyici bir alan araştırmasıdır. Bu araştırma Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesinde değişik yönetsel düzeylerde görev alan yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışlarının boyutlarını tespit etmek ve bu davranışların personel iş doyumuna etkisini belirlemek için yapılacağından betimleyici bir alan araştırmadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapan personel oluşturmaktadır. Örneklem alınmayıp araştırma evrenin tümü üzerinde yapılmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Veri toplamada, yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemek için Yiğit (2004) tarafından uygulanmış likert tipi beş seçenekli ölçme aracı kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve güvenilirlik durumu Cronbach Alfa Katsayısı ile incelenmiştir. Araştırmada liderlik davranışlarını ve personel iş doyumunu betimleme anketi kullanılmıştır.

3.3.1. Ölçme Araçları

3.3.1.1. Liderlik Davranışları Ölçeği

Hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılacak ölçek Doç. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU danışmanlığında Yiğit (2004:205) tarafından yürütülen yüksek lisans tezi için geliştirilen çeşitli ölçeklerden faydalanılarak geliştirilmiştir. 36 maddelik liderlik davranışı ölçeğinin her maddesinde liderlerin sergilemiş oldukları davranışlar astlar tarafından gözlemlenmektedir. Ölçekteki ifadeler; 1: Tümüyle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tümüyle Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır. Ölçeğin bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı $\alpha=0.9601$ olarak tespit edilmiştir.

3.3.1.2. İş Doyum Ölçeği

Hastane yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini ölçmek amacıyla kullanılacak iş doyum ölçeği Doç. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU danışmanlığında Yiğit (2004:207) tarafından yürütülen yüksek lisans tezi için geliştirilen çeşitli ölçeklerden faydalanılarak geliştirilmiştir. 18 maddelik liderlik davranışı ölçeğinin her maddesinde liderlerin sergilemiş oldukları davranışlar astlar tarafından gözlemlenmektedir. Ölçekteki ifadeler; 1: Tümüyle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tümüyle Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır. Ölçeğin bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı $\alpha=0.8264$ olarak tespit edilmiştir.

3.3.2. Araştırma İzni

Araştırmada kullanılan anketlerin uygulanması için Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Başhekimliğinden izin alınmıştır.

3.3.3. Araştırmayla İlgili Sınırlamalar

Araştırmada elde edilen bulgular, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm hastanelerin değil, sadece araştırmaya alınan hastanenin yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumunu üzerindeki etkisine ilişkin bilgileri yansıtılmaktadır. Bununla birlikte, elde edilen sonuçların, genel olarak hastane yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumunu üzerindeki etkisine ilişkin yaklaşım ve uygulamaları konusunda bir fikir verebileceği de söylenebilir.

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin anket sorularını aynı Şekilde anladığı ve uygulamalarla ilgili gerçek durumu yansıtan bilgileri verdikleri kabul edilmiştir. Ayrıca liderlik davranışlarını ve işgören doyumunu etkilemesi muhtemel yapısal ve çevresel değişkenler araştırma kapsamına alınmamıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler bilgisayara aktarılarak ve SPSS 11.5 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin öncelikle güvenirliği Cronbach Alfa Katsayısı ile test edilmiştir. Daha sonra çok değişkenli bir çözümleme yöntemi olan "Faktör Analizi" uygulanmıştır.

Faktör Analizinde "Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)" Varimax seçeneği kullanılacak ve elde edilen Scree Plot dağılımına göre özdeğerleri (Eigenvalue >1) 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Faktörlerin etkileşimlerini ortaya koymak amacıyla Korelasyon Matrisi (Pearson Correlation Matrix)'sinden yararlanılmıştır. Bu araştırmada Faktör Analizi, liderlik davranışı boyutlarını belirlemek için kullanılmıştır.

Gruplararası karşılaştırmalarda ise, Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılacaktır. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla da Post Hoc testlerinden Tukey HSD (Tukey Honestly Significance) çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Normal dağılıma uymayan değişkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi yerine "Kruskal Wallis Varyans Analizi" kullanılmış ve Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi sonrasında farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için "Mann-Whitney U Testi (Bonferonni düzeltmeli)" ile karşılaştırılmıştır.

Araştırmada, liderlik davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin yön ve gücünü belirlemek için Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon Analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek için "Pearson Korelasyon Katsayısı" hesaplanmıştır.. İstatistiksel analizlerde karşılaştırmalar 0.05 anlamlılık düzeyine (p) göre değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Araştırma Örnekleme İle İlgili Bulgular

Tablo 4.1. Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	75	47.5
Kadın	83	52.5
Toplam	158	100.0

Araştırma grubunun cinsiyetlere göre dağılımı Tablo 4.1’de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan personelin % 47.5’i erkek, % 52.5’i kadın’dır.

Tablo 4.2. Araştırma Grubunun Yaş Grubuna Göre Dağılımı

Yaş	N	%
18-25	48	30.4
26-33	81	51.3
34-41	16	10.1
= 42	13	8.2
Toplam	158	100.0

Araştırma grubunun yaş grubuna göre dağılımı Tablo 4.2’de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan personelin % 30.4’ü 18-25 yaş grubu, % 51.3’ü 26-33 yaş grubu, % 10.1’i 34-41 yaş grubu, % 8.2’si ise 42 yaş ve üzerindedir.

Araştırma grubunun öğrenim durumuna göre dağılımı Tablo 4.3’te verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan personelin % 1.3’ü ilköğretim, % 11.4’ü lise ve dengi okul, %31.6’sı 2 yıllık yükseköğretim, % 32.9’su 4 yıllık yükseköğretim veya fakülte, % 22.8’i yüksek lisans veya doktora mezunudur.

Tablo 4.3. Araştırma Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	N	%
İlkokul	2	1.3
Lise ve Dengi Okullar	18	11.4
2 Yıllık Yüksekokul	50	31.6
4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	52	32.9
Yüksek Lisans veya Doktora	36	22.8
Toplam	158	100.0

Araştırma grubunun kurumdaki hizmet süresine göre dağılımı Tablo 4.4'te verilmiştir. Buna göre personelin % 83.5'i 1-5 yıl, % 5.7'si 6-10 yıl, % 5.1'i 11-15 yıl, % 2.5'i 16-20 yıl, %2.5'i 21-25 yıl, % 0.6'sı ise 26 yıl ve daha üzeri hizmet etmektedirler.

Tablo 4.4. Araştırma Grubunun Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi (Yıl)	N	%
1-5	132	83.5
6-10	9	5.7
11-15	8	5.1
16-20	4	2.5
21-25	4	2.5
= 26	1	0.6
Toplam	158	100.0

Araştırma grubunun görevlerine göre dağılımı Tablo 4.5'te verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan personelin %10.8'i hekim, %24.7'si hemşire-ebe, %13.3'ü tekniker, %8.2'si araştırma görevlisi, %8.2'si sekreter, %7.6'si memur, %6.3'ü sağlık memuru, %4.4'ü öğretim görevlisi-uzman, %3.8'i teknisyen, %12.7'si diğer personeli oluşturmaktadır.

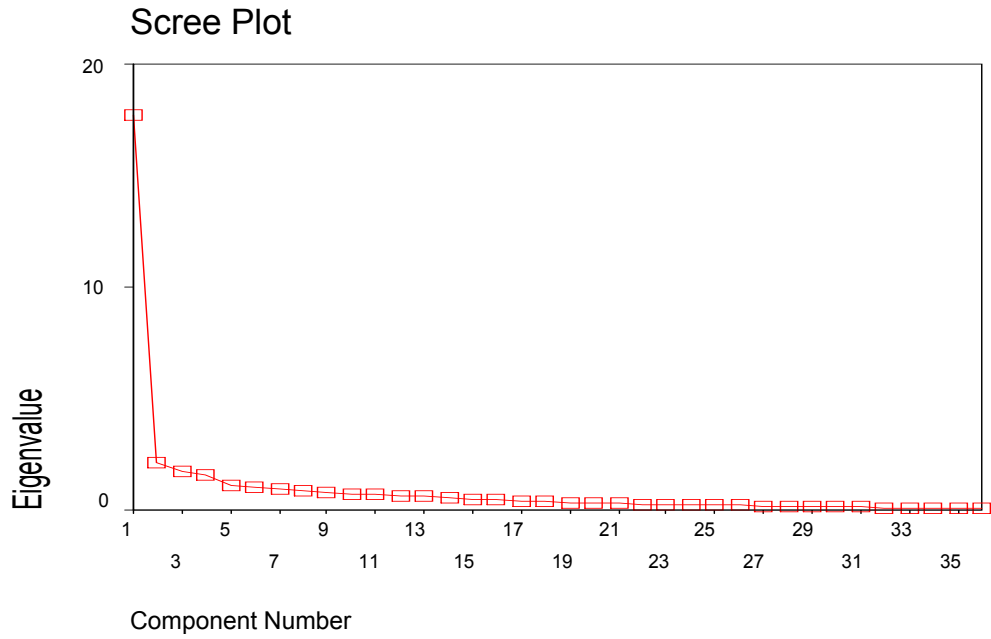
Tablo 4.5. Araştırma Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

Görevi	N	%
Hekim	17	10.8
Öğretim Görevlisi, Uzman	7	4.4
Araştırma Görevlisi	13	8.2
Hemşire- Ebe	39	24.7
Sağlık Memuru	10	6.3
Memur	12	7.6
Teknisyen	6	3.8
Tekniker	21	13.3
Sekreter	13	8.2
Diğer	20	12.7
Toplam	158	100.0

4.2. Liderlik Davranışını Belirleyen Faktörler ile İlgili Bulgular

Liderlik davranışını belirleyen boyutların belirlenmesi için Faktör Analizi uygulanmıştır. Yönetimsel davranış ve iş doyumunu içeren ankette her bir liderlik tarzı ile ilgili skorlar; o tarzı betimleyen faktörde önemli yükler alan değişkenlerin gözlenen değerlerinin toplamının, o faktörde yer alan değişken sayısına bölünmesiyle bulunmuştur. Verilere uygulanan Temel Bileşenler Analizinde Varimax seçeneği kullanılmış ve Scree Plot dağılımına göre özdeğerleri (Eigenvalue >1) 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır.

Şekil 4.1'de özdeğerlerin nisbi değerleri (scree plot) verilmiştir. Buna göre grafikte birbirinden kesin hatlarıyla ayrılan faktörler tespit edildiğinde dördüncü değerden sonraki verilerin özdeğerlerinin 1'in üzerinde olmadığı saptanmıştır. Bu veriler ışığında toplam 36 değişkenin dört faktör altında ve toplam varyansın % 63.308 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır.



Şekil 4.1. Özdeğerlerin Nisbi Değerleri (Scree Plot)

Faktör Analizi sonuçlarının genel bir değerlendirilmesi yapıldığında, belirlenen dört boyut, House ve Dessler (1974), House ve Mitchell (1982:229-230), Umstot (1984:344), Randolph (1988:260) ve literatürde yapılan birçok araştırma ile liderlik davranış boyutları ile tutarlılık göstermektedir. Söz konusu araştırmalarda, liderlik davranışını dört boyutta incelemiştir. Bunlar;

1. Destekleyici Liderlik
2. Araçsal (Yönlendirici) Liderlik
3. Katılımcı Liderlik
4. Başarı Yönelimli Liderlik

Araştırma sonucunda elde edilen faktör yapısı, literatürde bulunan araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Buna göre ölçeğin geçerliliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu faktörler ve bu faktörlerde yer alan değişkenler aşağıda verilmiştir.

4.2.1. Faktör 1: Destekleyici Liderlik

Araştırma sonucunda Faktör 1 toplam varyansın % 49.21 düzeyindedir ve 9 değişken ile ifade edilmektedir. Tutarlı olan, düzeni sağlayan, yeni fikirleri teşvik eden, eleştirilere açık olan, açık ve dürüst bir yöntemi olan, karar alırken riske girmekten kaçınmayan, güven verici olan, yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanan ve arkadaşça olan bir yönetici davranışını tanımlayan bu faktörü, destekleyici liderlik davranışı olarak tanımlamak mümkündür. Bu liderlik tipi çok zaman “kişiye dönük lider, uyumlu lider, insana ilgi gösteren lider” gibi kavramlarla anlatılır. Bu liderin temel davranışları ile dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde yürütülmesine dayanır. Bu davranış türünün kişilerin iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir. Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. Destekleyici Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR YÜKÜ
Tutarlıdır.	0.756
Düzeni sağlar.	0.748
Yeni fikirleri teşvik eder.	0.727
Eleştirilere açıktır.	0.705
Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	0.666
Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	0.654
Güven vericidir.	0.635
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	0,634
Arkadaşçadır.	0.486
AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (R ²)	49.211

Yapılan araştırmaların çoğu destekleyici liderlik biçiminin iş doyumunu sağlama, iş başarısını artırma gibi bazı olumlu tutumlarla yakından ilgili olduğunu göstermiştir. Yiğit (2004:102) tarafından yapılan araştırmada ise üstleri tarafından desteklenen, üstlerinden maddi ve manevi destek gören astların, yönetim ve hastane işletmesine bağlılıklarının yüksek olduğu bulunmuştur.

4.2.2. Faktör 2: Araçsal (Yönlendirici) Liderlik

Araştırma sonucunda Faktör 2 toplam varyansın %5.817 düzeyindedir ve 15 değişken ile ifade edilmektedir. Değişkenler incelendiğinde araçsal (yönlendirici) liderlik tarzı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Araçsal liderlik türünün en belirgin özelliği olarak, astların izleyecekleri yolun kesinlikle lider tarafından saptanması olarak görülebilir. Bu faktörü, House ve Dessler'in adlandırdığı gibi araçsal liderlik davranışı olarak adlandırmak mümkün görünmektedir. Araçsal liderlik faktöründe yer alan değişkenler Tablo 4.7'de verilmiştir. Bu değişkenler incelendiğinde, bu faktörün, kurallara ve prensiplere uymaya önem veren, çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlayan ve ifade eden, işin denetiminde titiz olan, talimatlarını açık bir şekilde veren, çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratan, olayları irdeleyen ve düşünmeden karar almayan, astlarına adil davranan, karar verirken astlarına söz hakkı veren, gelecek hakkında planlar yapan lider davranışını ortaya koyduğu söylenebilir.

Tablo 4.7. Araçsal Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR YÜKÜ
Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir	0.717
Talimatlarını açık bir şekilde verir.	0.708
Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	0.663
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	0.653
İşin denetiminde titizdir.	0.636
Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	0.626
Astlarına bir birey olarak saygı gösterir	0.614
Astlarına adil davranır.	0.582
Gerektiğinde çabuk karar alır.	0.558
Esnektir ve değişime açıktır.	0.549
İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	0.549
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	0.519
Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	0.504
Gelecek hakkında planlar yapar.	0.461
Planları dikkatli yapar.	0.328
AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (R ²)	5.817

Araçsal liderlik tarzının, likert tarafından "İş Merkezli Liderlik", OHIO Eyalet Üniversitesi araştırmacıları tarafından "Yapıyı Harekete Geçirme" davranışı ve Blake ve Mouton tarafından "Görev Liderliği" olarak adlandırıldığı söylenebilir. Gerek Likert gerekse OHIO Eyalet Üniversitesi araştırmacılarına göre, iş merkezli liderliğin ayırt edici özelliği, bu liderlerin insan unsurunu göz ardı ederek işletmenin amaçlarına ulaşılması için yapılması gereken faaliyetler üzerinde yoğunlaşılmasıdır. Bu liderlik tarzında, esas önemli olan şey, işin tamamlanmasıdır; işgörenler için "üret veya yok ol" fikri geçerlidir. Bu faktörde temel olan, üretimdir; üretimin yapılması sırasında insan duyguları ve düşüncelerinin bir önemi bulunmamaktadır (Yiğit,2004:166).

4.2.3. Faktör 3: Başarı Yönelimli Liderlik

Araştırma sonucunda Faktör 3 toplam varyansın % 4.838 düzeyindedir ve 7 değişken ile ifade edilmektedir. Değişkenler incelendiğinde başarı yönelimli liderlik tarzı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 4.8'de de görüldüğü üzere başarı yönelimli lider davranışı; büyümeyi teşvik eden, amaçları belirgin olan, iyi çalışmalarını takdir eden, yeni projeler üreten, yeniliklere açık olan lider davranışı olarak sergilenmektedir. Tablo 4.8.'de bu liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri verilmiştir.

Tablo 4.8. Başarı Yönelimli Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR YÜKÜ
Büyümeyi teşvik eder.	0.781
Amaçları belirgindir	0.761
İyi çalışmalarını takdir eder.	0.749
Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	0.704
Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	0.630
Yeni projeler üretir.	0.536
Yeniliklere açıktır.	0.480
AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (R ²)	4.838

Başarı yönelimli liderlik davranışının temel özelliği amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir. Yapılan araştırmaların çoğu başarı yönelimli liderlik biçiminin iş doyumu sağlama, iş başarısını artırma gibi bazı olumlu tutumlarla yakından ilgili olduğunu göstermiştir. Üstleri tarafından desteklenen, üstlerinden maddi ve manevi destek gören, iyi çalışmaları takdir eden, astların, yönetim ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olacağı bundan dolayı iş doyumlarının da yüksek olacağı söylenebilir.

4.2.4. Faktör 4: Katılımcı Liderlik

Araştırma sonucunda Faktör 4 toplam varyansın % 4.442 düzeyindedir ve 5 değişken ile ifade edilmektedir. Değişkenler incelendiğinde katılımcı liderlik tarzı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Astlarına güvenen, astlarını savunan, tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratan, uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle duran, diğerlerinin fikir ve önerilerini dinleyen yönetici davranışlarını tanımlayan bu faktörü, katılımcı liderlik faktörü olarak adlandırmak olanaklı görünmektedir. Tablo 4.9'da katılımcı liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri verilmiştir.

Tablo 4.9. Katılımcı Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR YÜKÜ
Astlarına güvenir.	0.771
Astlarını savunur.	0.723
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	0.604
Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.	0.581
Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	0.540
AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (R ²)	4.442

Katılımcı liderlik boyutunda yer alan değişkenler incelendiğinde, faktörün, likert tarafından "işgören merkezli liderlik", OHIO Eyalet Üniversitesi araştırmacıları tarafından "anlayış" olarak nitelendirilen liderlik davranışlarıyla uyumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcı liderlik tarzının işgörelere değer veren, onları güdüleyen ve işletmeye bağlanmalarına yol açan liderlik davranışı boyutu olarak değerlendirmek mümkündür. Katılımcı lider, iş grubu üyelerinin fonksiyonlarını yerine getirmelerinde ve işlerini başarmalarında onlarla birlikte sorumluluk üstlenir. İşletmelerin büyümeleri, karmaşıklaşmaları, işgörenin uzmanlaşma ve mesleklaşma düzeyinin gelişmesi sonucunda, yöneticiler, otoriter davranışları terk ederek astlarının işletme kararlarına daha fazla katılımına imkan tanımaya başlamıştır.

Yönetim faaliyetinin temel özelliklerinden birisi, işbirliği süreci olmasıdır. Çalışanlarla işbirliği yapmaya yönelik bir yöneticinin, öncelikle yönetsel kararlara astlarının katılımını sağlaması zorunludur. Diğer yünden, yöneticinin karşılaştığı tüm sorunlara tek başına çözümler getirmesi hemen hemen imkansız hale gelmiştir. Bu nedenle yönetici diğer kişilerin bilgi ve uzmanlıklarından faydalanma yoluna gitmek durumundadır.

Katılımcı yönetim ayrıca genel anlamda işgörelere değer vermeyi ifade etmektedir. İş merkezli liderliğin tersine katılımcı yönetim tarzında, işgörel bir makinenin parçası olarak görülmezler, işletmenin asli unsuru ve temel varlığı olarak kabul edilmektedir.

4.3. İşgören Özellikleri ve Liderlik Davranışları

4.3.1. Yaş ve Liderlik Davranışları

Yaş gruplarına göre personelin liderlik davranışları ile ilgili değerlendirmelerine ilişkin bilgiler Tablo 4.10'da verilmiştir. Destekleyici liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 26-33 yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu, diğer yaş gruplarının ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F= 0.369$, $p>0.05$).

Tablo 4.10. Yaş Gruplarına Göre Liderlik Davranışları

LİDERLİK DAVRANIŞLARI	Yaş Grup	N	— X	Std. Sapma	Tek Yön. Varyans Analizi	
					F	p
DESTEKLEYİCİ LİDERLİK	18-25	48	3.17	0.93	0.369	0.775*
	26-33	81	3.33	0.99		
	34-41	16	3.27	0.85		
	42+	13	3.11	0.88		
	Toplam	158	3.26	0.95		
ARAÇSAL LİDERLİK	18-25	48	3.21	0.89	1.075	0.363*
	26-33	81	3.35	0.91		
	34-41	16	3.56	1.85		
	42+	13	3.04	0.87		
	Toplam	158	3.30	0.89		
BAŞARI YÖNEMLİ LİDERLİK	18-25	48	3.14	0.92	1.208	0.309*
	26-33	81	3.36	0.90		
	34-41	16	3.50	0.91		
	42+	13	3.04	0.91		
	Toplam	158	3.28	0.91		
KATILIMCI LİDERLİK	18-25	48	3.22	0.98	1.196	0.313*
	26-33	81	3.45	0.85		
	34-41	16	3.08	0.88		
	42+	13	3.24	0.79		
	Toplam	158	3.33	0.89		

* ($p>0.05$).

Araçsal liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 34-41 yaş grubunun yüksek olduğu, diğer yaş gruplarının ise birbirine çok yakın olduğu saptanmıştır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F=1.072$, $p>0.05$).

Başarı yönelimli liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, yaş gruplarının birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan Tek Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemsiz olduğu saptanmıştır ($F=1.208$, $p>0.05$).

Katılımcı liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 42⁺ yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre düşük olduğu, 26-33 ile 34-41 yaş grubunun birbirine çok yakın olduğu, 18-25 yaş grubunun ise diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemsiz olduğu saptanmıştır ($F=1.196$, $p>0.05$).

Bu sonuca göre, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesinde görev yapan personelin yöneticilerinin; destekleyici, araçsal, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri, yöneticilerin ise astlarına yaş durumlarına bakılmaksızın aynı biçimde davrandıkları söylenebilir.

4.3.2. Cinsiyet ve Liderlik Davranışları

Cinsiyet gruplarına göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili analizlere ilişkin bilgiler Tablo 4.11’de verilmiştir. Destekleyici liderlik boyutu incelendiğinde, cinsiyet gruplarına göre değerlendirmenin birbirine çok yakın olduğu saptanmıştır. Yapılan "İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi" sonucuna göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($t=1.521$, $p>0.05$).

Tablo 4.11. Cinsiyet ve Liderlik Davranışı

LİDERLİK DAVRANIŞLARI	Cinsiyet	N	\bar{X}	Std. Sapma	İki Ort. Ara. Far. Önemlilik Testi	
					t	p
DESTEKLEYİCİ LİDERLİK	Erkek	75	3.38	1.00	1.521	0.130
	Kadın	83	3.15	0.89		
ARAÇSAL LİDERLİK	Erkek	75	3.42	0.90	1.582	0.116
	Kadın	83	3.19	0.89		
BAŞARI YÖNEMLİ LİDERLİK	Erkek	75	3.46	0.90	2.327	0.021*
	Kadın	83	3.13	0.89		
KATILIMCI LİDERLİK	Erkek	75	3.47	0.87	1.852	0.066
	Kadın	83	3.20	0.90		

$p<0.05$

Araçsal liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, cinsiyet gruplarına göre değerlendirmenin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi" sonucuna göre gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($t=1.582$, $p>0.05$).

Başarı yönelimli liderlik boyutu incelendiğinde, cinsiyet gruplarına göre değerlendirmenin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi" sonucuna göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli olduğu saptanmıştır ($t=2.327$, $p<0.05$).

Katılımcı liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, cinsiyet gruplarına göre değerlendirmenin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi" sonucu, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($t=1.852, p>0.05$).

Bu sonuca göre, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesinde görev yapan personelin yöneticilerinin destekleyici, araçsal ve katılımcı liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri, yöneticilerin ise astlarına cinsiyet durumuna bakılmaksızın destekleyici, araçsal ve katılımcı liderlik davranışları bakımından aynı biçimde davrandıkları söylenebilir.

4.3.3. Eğitim Düzeyi ve Liderlik Davranışları

Eğitim düzeyine göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili analizlere ilişkin bilgiler Tablo 4.12’de verilmiştir.

Destekleyici liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, ilkökul - lise ve dengi okul mezunlarının diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek olduğu, diğer eğitim düzeylerinin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "Tek Yönlü Varyans Analizi" göre gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F=0.505, p>0.05$).

Araçsal liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, eğitim düzeylerinin değerlendirmelerinin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F=0.012, p>0.05$).

Tablo 4.12. Eğitim Düzeyi ve Liderlik Davranışları

LİDERLİK DAVRANIŞLARI	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	Std. Sapma	Tek Yön. Varyans Analizi	
					F	p
DESTEKLEYİCİ	İlkokul - Lise ve Dengi Okullar	20	3.39	1.08	0.505	0.679
	2 Yıllık Yüksekokul	50	3.34	0.91		
	4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	52	3.14	0.96		
	Yüksek Lisans veya Doktora	36	3.25	0.92		
	Toplam	158	3.26	0.95		
ARAÇSAL	İlkokul - Lise ve Dengi Okullar	20	3.28	0.86	0.012	0.998
	2 Yıllık Yüksekokul	50	3.31	0.87		
	4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	52	3.29	0.95		
	Yüksek Lisans veya Doktora	36	3.24	0.90		
	Toplam	158	3.30	0.89		
BAŞARI YÖNELİMLİ	İlkokul - Lise ve Dengi Okullar	20	3.31	0.95	0.280	0.840
	2 Yıllık Yüksekokul	50	3.33	0.88		
	4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	52	3.19	0.95		
	Yüksek Lisans veya Doktora	36	3.35	0.89		
	Toplam	158	3.28	0.91		
KATILIMCI	İlkokul - Lise ve Dengi Okullar	20	3.44	0.81	0.137	0.938
	2 Yıllık Yüksekokul	50	3.34	0.87		
	4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	52	3.29	0.93		
	Yüksek Lisans veya Doktora	36	3.31	0.94		
	Toplam	158	3.33	0.89		

* Varyanslar levne testine göre homojendir.

Başarı yönelimli liderlik boyutu incelendiğinde, 4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte mezunlarının diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek olduğu, diğer eğitim düzeylerinin ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "Tek Yönlü Varyans Analizi" sonucuna göre gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (F=0.280, p>0.05). Katılımcı liderlik boyutu incelendiğinde, eğitim düzeylerine göre değerlendirmenin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı veya önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır (F=0.137, p<0,05). Bu sonuca göre, personelin yöneticilerinin destekleyici, araçsal, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri yöneticilerin astlarına eğitim düzeylerine bakılmaksızın araçsal, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik davranışları bakımından aynı biçimde davrandıkları söylenebilir.

4.3.4. Hizmet Süresi ve Liderlik Davranışları

Hizmet süresi düzeyine göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili analizlere ilişkin bilgiler Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13. Hizmet Süresi ve Liderlik Davranışları

LİDERLİK DAVRANIŞLARI	Hizmet Süresi(Yıl)	N	—	Std. Sapma	Tek Yön. Varyans Analizi	
			X		F	p
DESTEKLEYİCİ	1-5	132	3.26	0.95	0.148	0.931
	6-10	9	3.40	0.97		
	11-15	8	3.13	0.98		
	16-20	9	3.16	1.00		
	Toplam	158	3.26	0.95		
ARAÇSAL	1-5	132	3.33	0.91	0.457	0.713
	6-10	9	3.25	0.71		
	11-15	8	3.96	0.92		
	16-20	9	3.22	0.90		
	Toplam	158	3.30	0.89		
BAŞARI YÖNELİMLİ	1-5	132	3.29	0.91	0.421	0.738
	6-10	9	3.53	0.86		
	11-15	8	3.07	0.95		
	16-20	9	3.17	0.96		
	Toplam	158	3.28	0.91		
KATILIMCI	1-5	132	3.34	0.88	0.724	0.539
	6-10	9	3.60	0.77		
	11-15	8	3.97	1.19		
	16-20	9	3.24	0.88		
	Toplam	158	3.33	0.89		

* Varyanslar levene testine göre homojendir.

Destekleyici liderlik boyutu incelendiğinde, personelin hizmet süresi açısından birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "Tek Yönlü Varyans Analizi" sonucunda gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (F=0.148, p>0.05). Araçsal liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 11-15 hizmet süresi olanların yüksek olduğu, diğer hizmet süresine sahip olanların ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "Tek Yönlü Varyans Analizi" sonucunda gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (F=0.457, p>0.05).

Başarı yönelimli liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 6-10 yıl hizmet süresi olan personelin diğer yaş gruplarına göre düşük olduğu, diğer yaş gruplarının ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "Tek Yönlü Varyans Analizi" sonucunda gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır ($F=0.421$, $p>0.05$).

Katılımcı liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 11-15 yıl hizmet süresi olan personelin diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu, diğer yaş gruplarının ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F=0.724$, $p>0.05$).

Bu sonuca göre, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesinde görev yapan personelin yöneticilerinin destekleyici, araçsal, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri yöneticilerin astlarına hizmet süresine bakılmaksızın araçsal, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik davranışları bakımından aynı biçimde davrandıkları söylenebilir.

4.4. İş Doyumu ve İşgören Özellikleri

Tablo 4.14'te personelin cinsiyetine göre iş doyum düzeyleri verilmiştir. Personelin cinsiyete göre iş doyum düzeylerinin benzer oldukları görülmüştür. Yapılan "İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi" sonucuna göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($t=0.878$, $p>0.05$).

Tablo 4.14. Personelin Cinsiyetine Göre İş Doyum Düzeyleri

Cinsiyet	N	\bar{X}	Std. Sapma	t	p
Erkek	75	3.10	0.55	0.878	0.381
Kadın	83	3.02	0.53		

(p>0.05)

Tablo 4.15'te personelin yaşa göre iş doyum düzeyleri verilmiştir. Personelin yaş gruplarına göre iş doyum düzeylerinin benzer oldukları görülmüştür. En yüksek iş doyumunu 26-33 yaş, en düşük doyum ise 34-41 yaş grubundaki personele aittir. İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (F=0.738, p>0.05).

Tablo 4.15. Personelin Yaşa Göre İş Doyum Düzeyleri

Yaş	N	\bar{X}	Std. Sapma	Min.	Max.	F	p
18-25	48	3.03	0.54	1.72	4.33	0.738	0.531
26-33	81	3.11	0.58	1.72	4.44		
34-41	16	2.96	0.34	2.50	3.78		
= 42+	13	2.93	0.56	1.72	3.89		
Toplam	158	3.06	0.54	1.72	4.44		

(F=0.738, p>0.05)

Tablo 4.16'da personelin öğrenim durumuna göre iş doyum düzeyleri verilmiştir. En düşük iş doyumunu 2 Yıllık Yüksekokul mezunları, en yüksek iş doyumunu 4 yıllık yüksekokul ve fakülte mezunları sahiptir. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi'ne göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (F=0.201, p>0.05).

Tablo 4.16. Öğrenim Durumuna Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri

Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	Std.Sapma	Min	Max	F	p
İlkokul +Lise ve Dengi Okullar	20	3.13	0.53	2.39	4.33	0.201	0.540
2 Yıllık Yüksekokul	50	3.03	0.57	1.72	4.28		
4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	52	3.07	0.54	1.72	4.44		
Yüksek Lisans veya Doktora	36	3.03	0.54	1.72	4.33		
Toplam	158	3.06	0.54	1.72	4.44		

(F=0.201, p>0.05)

Tablo 4.17'de en düşük iş doyumunu 11-15 yıl, en yüksek iş doyumunu 16-20 yıl hizmet süre hizmet eden personele sahiptir. Diğer grupların ise iş doyumlarının benzer oldukları saptanmıştır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (F=1.154, p>0.05).

Tablo 4.17. Hizmet Süresine Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri

Hizmet Süresi (Yıl)	N	\bar{X}	Std.Sapma	Min	Max	F	p
1-5	132	3.09	0.54	1.72	4.44	1.154	0.329
6-10	9	3.91	0.64	1.72	3.78		
11-15	8	3.06	0.38	2.61	3.89		
16-20	9	3.77	0.56	1.72	3.33		
Toplam	158	3.06	0.54		4.44		

(F=1.154, p>0.05).

Tablo 4.18'de personelin yaptığı göreve göre iş doyum düzeyleri verilmiştir. En düşük iş doyumunu öğretim görevlisi- uzman, en yüksek iş doyumunu teknisyen olarak çalışan personele aittir. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (F=1.770, p>0.05).

Tablo 4.18. Yapılan Göreve Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri

Görevi	N	\bar{X}	Std. Sapma	Min	Max	F	p
Hekim	17	3.08	0.36	2.22	3.83	1.770	0.079
Öğr. Gör.- Uzman	7	2.67	0.38	1.83	3.00		
Asistan	13	3.15	0.72	1.72	4.33		
Hemşire- Ebe	39	2.96	0.51	1.72	4.00		
Sağlık Memuru	10	3.50	0.49	2.89	4.33		
Memur	12	2.90	0.47	1.72	3.61		
Teknisyen	6	3.30	0.85	2.39	4.44		
Tekniker	21	3.06	0.56	2.06	4.00		
Sekreter	13	2.96	0.52	1.83	4.00		
Diğer	20	3.18	0.51	1.72	4.00		
Toplam	158	3.06	0.54	1.72	4.44		

(F= 1.770, p>0.05)

4.5. Liderlik Davranışı ve İş Doyumu

Liderlik tarzı ile iş doyumu arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini belirlemek için Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Korelasyon Analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek için “Pearson Korelasyon Katsayısı” hesaplanmıştır. Liderlik davranışlarıyla, iş doyumu arasındaki ilişkinin derece ve niteliğini belirten Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 4.19'da verilmiştir.

Pearson Korelasyon Matrisinde faktörler arasında ilişki incelendiğinde destekleyici liderlik, araçsal liderlik, başarı yönelimli liderlik ve katılımcı liderlik ile iş doyumu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönde kuvvetli ve önemli bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.19. Liderlik Davranışı ve İş Doyumunu Arasındaki Korelasyon Analizi

LİDERLİK DAVRANIŞLARI- İŞ DOYUMU		DESTEK- LEYİCİ LİDERLİK	ARAÇSAL LİDERLİK	BAŞARI YÖNELİMLİ LİDERLİK	KATILIMCI LİDERLİK	İŞ DOYUMU
DESTEK- LEYİCİ LİDERLİK	Pearson Correlation (r)	1.000	0.782*	0.684*	0.676*	0.194*
	Sig. (2-tailed) (p)	.	0.0001	0.0001	0.0001	0.015
	N	158	158	158	158	158
ARAÇSAL LİDERLİK	Pearson Correlation (r)	0.782*	1.000	0.723*	0.670*	0.370*
	Sig. (2-tailed)- (p)	0.0001	.	0.0001	0.0001	0.0001
	N	158	158	158	158	158
BAŞARI YÖNELİMLİ LİDERLİK	Pearson Correlation (r)	0.684*	0.723*	1.000	0.704*	0.266*
	Sig. (2-tailed)- (p)	0.001	0.001	.	0.001	0.001
	N	158	158	158	158	158
KATILIMCI LİDERLİK	Pearson Correlation (r)	0.676*	0.670*	0.704*	1.000	0.427*
	Sig. (2-tailed)- (p)	0.0001	0.0001	0.001	.	0.0001
	N	158	158	158	158	158
İŞ DOYUMU	Pearson Correlation (r)	0.194*	0.370*	0.266*	0.427*	1.000
	Sig. (2-tailed) –(p)	0.015	0.0001	0.0001	0.0001	.
	N	158	158	158	158	158

* Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde çift yönlü önem düzeyine sahiptir.

İş doyumunu düzeyi ile en yüksek korelasyon sahip liderlik tarzının katılımcı liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. Katılımcı liderlik tarzı ile iş doyumunu arasındaki ilişki katsayısı 0.427 olarak belirlenmiştir. Buna göre liderleri tarafından astlarına değer veren, problem çözme ve karar verme sürecinde astlarına danışan ve onların fikirlerini alan lider davranışı ile personel iş doyumunu arasında anlamlı ($p < 0.01$) pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Araçsal liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında ilişki katsayısı 0.370 olarak belirlenmiştir. Buna göre işlere ağırlık veren, işlerin planlı, düzenli ve kurallara uygun biçimde yürütülmesini isteyen lider davranışı ise personel iş doyumunu arasında anlamlı ($p < 0.01$) pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre çalışanlar beklentilerini ve iş başarımlarını liderin çizdiği yolda elde edebildiklerinden, bu tür liderlik davranışı ile çalışanların doyumunu arasındaki ilişki olumlu olduğu söylenebilir.

Başarı yönelimli liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında ilişki katsayısı 0.266 olarak belirlenmiştir. Buna göre büyümeyi teşvik eden, amaçları belirgin olan, iyi çalışmalarını takdir eden, yeni projeler üreten, yeniliklere açık olan lider davranışı ile personel iş doyumunu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Üstleri tarafından desteklenen, üstlerinden maddi ve manevi destek gören, iyi çalışmalarını takdir eden, astlarının, yönetim ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olacağı dolayısıyla da iş doyumlarının yüksek olacağı söylenebilir.

Destekleyici liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında ilişki katsayısı 0.194 olarak belirlenmiştir. Buna göre yeni fikirleri teşvik eden, astlarının refah ve mutluluklarını gözetken, iş ortamında astlarına arkadaş gibi davranan, düzeni sağlayan, tutarlı ve güven verici olan, eleştirilere açık olan lider davranışı ile personel iş doyumunu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönlü bulunmaktadır. Bu durumda üstleri tarafından desteklenen, üstlerinden maddi ve manevi destek gören astların, iş doyum düzeylerinin yüksek olacağı söylenebilir.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilirler:

5.1. SONUÇLAR

1. Yapılan Faktör Analizi sonucunda yöneticilerin liderlik tarzları dört ana boyutta toplanabilmektedir. Bunlar: (1) işe ağırlık veren “araçsal (yönlendirici) liderlik” tarzı (2) astlarının bilgi ve deneyimlerine güvenen ve kararlara katılımına olanak tanıyan “katılımcı liderlik” tarzı ve (3) astlarına sürekli yardım eden ve onların refah ve mutluluğuna özen gösteren “destekleyici liderlik” tarzı, (4) astlarına büyümeyi teşvik eden, yeniliklere açık olan ve performans geliştirme olanağı tanıyan “başarı yönelimli liderlik” tarzı olarak belirlenmiştir. Faktör Analizi sonuçlarının genel bir değerlendirilmesi yapıldığında, belirlenen dört boyut, House ve Mitchell (1982:229-230), Umstot (1984:344), Randolph (1988:260) ve Yiğit (2004:100) tarafından belirlemiş olan liderlik davranış boyutları ile tutarlılık göstermektedir. Söz konusu araştırmalarda, liderlik davranışını dört boyutta incelemiştir. Bunlar; Destekleyici Liderlik, Araçsal (Yönlendirici) Liderlik, Katılımcı Liderlik, Başarı Yönelimli Liderlik

2. Personelin yaş gruplarına göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili değerlendirildiğinde, destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzları ile yaş arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklar göstermediği saptanmıştır ($p>0.05$). Bu sonuca göre, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesinde görev yapan personelin yöneticilerinin; destekleyici, araçsal, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri, yöneticiler ise astlarına yaş özelliğine bakılmaksızın aynı biçimde davrandıkları söylenebilir (Tablo 10).

3. Cinsiyete göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili analizler incelendiğinde, destekleyici, araçsal ve katılımcı liderlik tarzları ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı ($p>0.05$) saptanmıştır. Başarı yönelimli liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, cinsiyet gruplarına göre değerlendirmenin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi" sonucuna göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli olduğu saptanmıştır ($t=2.327$, $p<0.05$) (Tablo 4.11).

4. Personelin eğitim düzeyine göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili değerlendirildiğinde, destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzları ile öğrenim düzeyi arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$). Bu sonuca göre, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesinde görev yapan personelin yöneticilerinin destekleyici, araçsal, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri yöneticilerin astlarına eğitim düzeylerine bakılmaksızın araçsal, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik davranışları bakımından aynı biçimde davrandıkları söylenebilir (Tablo 4.11).

5. Hizmet süresine göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili analizler incelendiğinde, destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzları ile öğrenim düzeyi arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$) (Tablo 4.13).

6. İş doyumunda cinsiyetin etkisi konusunda farklılıklar olmakla birlikte, genelde kadınların işlerinden daha memnun oldukları belirtilmektedir. Erkeklerde de iş doyumunun yüksek bulunduğu çalışmalar vardır. Ancak işin içeriği ile ilgili faktörler açısından cinsiyete göre fark olmadığı belirtilmektedir (Gürbüz ve ark, 2000:15).

7. Yapılan araştırmada da, personelin cinsiyete göre iş doyum düzeylerinin aynı düzeyde oldukları görülmektedir. İş doyumunu ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($t=0.878$, $p>0.05$). (Tablo 4.14).

8. İş doyumunun yaş ilerledikçe arttığı belirtilmektedir. Çalışma süresince iş doyumunun; işe ilk girilen yıllarda yüksek olup, izleyen yıllarda düşük olduğu ve sonraki yıllarda ise tekrar yükselerek yaş ile U Şeklinde bir ilişki gösterdiği belirtilmektedir. Tablo 4.15'te personelin yaşa göre iş doyum düzeyleri verilmiştir. Personelin yaş gruplarına göre iş doyum düzeylerinin benzer oldukları görülmüştür. En yüksek iş doyumunu 26-33 yaş, en düşük doyum ise 34-41 yaş grubundaki personele aittir. İki Ortalama Arasındaki Farkın nemlilik Testi Yapılan Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F=0.738$, $p>0.05$) (Tablo 4.15) .

9. Personelin ğrenim durumuna göre iş doyum düzeyleri incelendiğinde en düşük iş doyumunu 2 Yıllık Yüksekokul mezunları, en yüksek iş doyumunu 4 yıllık yüksekokul ve fakülte mezunları sahiptir. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi'ne göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F=0.201$, $p>0.05$). Bu durum, eğitim düzeyleri düşük olanların beklentilerinin, eğitim düzeyi yüksek olanlardan fazla olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

10. Bireyin işi ile özdeşleşmesinin, iş doyumunu artırdığı belirtilmektedir. Daha önce doyumсуzluđ nedeniyle iş değiştiren bireylerin, sonraki işlerinin iyi olmasının ve bu sırada yaşlarının ilerlemesinin yaş-iş doyumunu ilişkisini ortaya çıkarmış olabileceği, dolayısıyla yaş ile meslekte geçen srenin aynı etkilenmiş gibi kabul edildiği belirtilmektedir.

11. İlk yıllarda hem bireyin gelişme konusundaki beklentileri ve motivasyonun yüksek olduğu, hemde kurumda adaptasyonu sağlamak üzere hızla bilgilendirildiği varsayılırsa; sonradan öğrendiklerinin üzerine eklenecek bilgi miktarının aynı hızla azalması ile birey hayal kırıklığına uğruyor olabilir. Yapılan araştırma da personelin hizmet süresine göre iş doyum düzeyleri incelendiğinde en düşük iş doyumunu 11-15 yıl, en yüksek iş doyumunu 16-20 yıl hizmet süre hizmet eden personele sahiptir. Diğer grupların ise iş doyumlarının benzer oldukları saptanmıştır. ($F=1.154$, $p>0.05$) (Tablo 4.17).

12. Personelin yaptığı göreve göre iş doyum düzeyleri incelendiğinde en düşük iş doyumunu öğretim görevlisi- uzman, en yüksek iş doyumunu sağlık memuru olarak çalışan personele aittir. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F=1.770$, $p>0.05$). Hemşire, ebe ve sağlık memurlarının iş doyumlarının hekimlere oranla daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu durum, hekimlerin beklentilerinin, hemşire, ebe ve sağlık memurlarından yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Tablo 4.18).

13. İş doyumunu düzeyi ile en yüksek korelasyona sahip liderlik tarzının katılımcı liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. Katılımcı liderlik tarzı ile iş doyumunu arasındaki ilişki katsayısı 0.427 olarak belirlenmiştir. Buna göre lider davranışı ile personel iş doyumunu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

14. Araçsal liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında ilişki katsayısı 0.370 olarak belirlenmiştir. Buna göre lider davranışı işe personel iş doyumunu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

15. Başarı yönelimli liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında ilişki katsayısı 0.266 olarak belirlenmiştir. Buna göre lider davranışı ile personel iş doyumunu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

16. Destekleyici liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında ilişki katsayısı 0.194 olarak belirlenmiştir. Buna göre lider davranışı ile personel iş doyumunu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

5.2. ÖNERİLER

1. Günümüzde işletme yönetimi ulusal ve uluslar arası düzeyde büyük bir büyüme ve gelişme süreci içerisinde. Bu gelişme ve yenilikler her konuda olduğu gibi liderlik davranış tarzlarında da yeni yaklaşımların uygulanmasını gerektirmektedir. Çünkü, hızlı değişim ve yenilikler karşısında, lider/yöneticilerimiz kendilerini sınırlayan, belirli kalıplaşmış davranışlarda bulunmaya sevkeden, yenilik ve yaratıcılığı, işletmenin en önemli unsuru olan insanı göz önüne almayan geleneksel davranış tarzlarında ısrarlı olmamalıdır. Özellikle, eğitim düzeyinin artması ile birlikte çalışanların farklı beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu geleneksel olarak bilinen ve uzun dönemde fazla bir avantaj sağlamayan liderlik davranışlarında da birtakım değişikliklere gidilmesini zorunlu kılmıştır.

2. Liderlerin bu yeni yaklaşımları benimsemesi ve uygulaması ile, işletme uzun dönemde daha büyük bir rekabet avantajı sağlayacak, çalışanların işe bağlılığı artacak, yaratıcılıklarını daha çok kullanılabilecek ve söyleyeni yapan makinalar değil de, nasıl fikirlerinden yararlanabilirim, nasıl teşvik edebilirim sorularına cevap aranacak unsurlar olarak görülecektir. Bundan dolayı işgörenin iş doyumunu yüksek olacaktır.

3. Genel anlamda işgören merkezli liderlik, iş merkezli liderlik tarzına oranla daha etkili olduğundan, yöneticilerin işgören merkezli liderlik tarzlarını benimsemelerinin yararlı olacağı söylenebilir.

4. Astlarına kararlara katılma olanağı tanıyan, onları sürekli destekleyen liderlik tarzları iş doyumunu açısından arzulanan liderlik tarzları olarak görülmeli ve bu davranışların sergilenmesine ağırlık verilmesinin gerekli olduğu ileri sürülebilir.

5. İşgörenin iş doyum düzeyini yükseltmek için, liderlik tarzı yanında etkili olması muhtemel faktörlere de ağırlık (ılımlı bir iklim, yeterli ücret. vb.) verilmelidir.

6. Yöneticilerin liderlik tarzlarını belirleyen faktörlerin analiz edilmesi ve olumsuz olarak görülen tarzların uygulanmasını gerektiren olumsuz koşulların giderilmesinin yararlı olacağı söylenebilir.

7. Ast-üst iletişimini geliştirmeye yönelik düzenli empati toplantılarının yapılması personel iş doyumunu artıracaktır.

8. Alt üst ilişkilerinde yöneticinin; nazik ve samimi olması, bireylerin iş ve iş dışı sorunlarıyla ilgilenmesi, güven ve önem vermesi, sözlerini dikkate alması, yapılanları takdir etmesi, olayları açıklayıcı olması, bireyin ve işin gerekliliğini hissettirmesinin personelin iş doyumunu artıracacağı düşünülmektedir.

9. Hastane personelinin doyum düzeylerinin artırılması, onların çalışmalarını olumlu yönde etkileyebilmesi açısından önemli olduğu söylenebilir.

10. Yöneticiler, sağlık personelinin iş ve iş dışı sorunlarına duyarlı olması, iş tanımlarının belirlenmesi, rol çatışmalarının azaltılması, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve kararlara katılmalarının sağlanması personelin iş doyumunu artıracacağı düşünülmektedir.

11. Örgütlerde, astların kendi yaptıkları işlerle ilgili konularda verilecek kararlara katılımını sağlanması halinde iş doyumunun artacağı bunun da örgütsel verimliliği yükselteceği söylenebilir.

12. Günümüzde hiçbir lider sadece emir vererek insanları yönetemez. Artık insanları otokratik ve baskıcı yöntemlerle, şiddet ve cebirle, salt emirlerle yönetme devri kapanmıştır. Çağımızda, işgörenleri rıza ve katılma ile yönetme devri başlamıştır. Çünkü çağımız, diğer bir adıyla, “demokratik insancıl yönetim çağıdır”. Yönetimde amaç, önce insanı kazanmak, sonra etkili ve verimli çalıştırmak, kaynakları ekonomik ve rasyonel kullanmak ve yönetim fonksiyonlarını başarılı bir şekilde uygulamaktır.

13. İyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması, yöneticilik yeteneğinin gelişmiş olduğunu ortaya koyar. Bu ise yöneticilere liderlikle ilgili eğitim verilmesi ile olasıdır. Dolayısıyla yöneticilerin liderlik kapasitelerini geliştirmek için düzenli eğitim programlarına tabi tutulmalarının yararlı olacağı söylenebilir.

14. Yöneticilerin aşağıdaki konularda eğitim alırlarsa personel iş doyumunu artırılmasında faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu konuların kurumda düzenlenecek yönetici eğitim programlarında öncelikle dikkate alınması gerekmektedir. Bu konular; Ekip çalışması, sorun çözme yöntemleri, çalışanları motive etme, yazılı- sözlü iletişim, yetki devretme, risk alabilme, yaratıcılık, çalışanların isteklerini dikkate alma

15. Maddi ve manevi tüm ihtiyaçların karşılandığı ortamlarda bulunan, huzur ve istekle çalışan, doyum hisseden bireylerin buldukları örgütlerin başarısına önemli katkıları olduğu bilinmektedir. Özveri ve fedakarlık mesleği olarak bilinen ve görev uğruna bir takım değerlerin feda edildiği sağlık teşkilatında hasta memnuniyeti sağlandığı takdirde teşkilat daha verimli çalışacak, buna bağlı olarak da personel iş doyumunu artacaktır.

16. Örgütler sürekli olarak değişen ve gelişen dinamik bir çevrede yaşarlar. Dış çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelere uyum sağlaması, örgütlerin yaşam ve gelişme gücünü devam ettirebilmeleri işgörenlerine bağlıdır. İnsan kaynaklarının örgüt içerisinde verimli ve başarılı olabilmesi için yönetim kadrosuna önemli görevler düşmektedir.

17. Gerek iş, gerekse sosyal amaçlı tüm organizasyonlar için etkin bir liderliğin gerekliliği, genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Buna karşın, “ortam ne olursa olsun, bazı liderlik tarzları daima etkilidir” görüşü doğru olmayabilir. Özellikle günümüzdeki astların, yalnızca liderin davranışına göre amaçları gerçekleştirdikleri düşünülmemelidir. Bu anlamdaki klasik liderlik bilgilerinin önemli bir kısmı günümüzde eleştirilmektedir. Çünkü hem lider, hem de izleyicilerin nitelikleri, olanakları, çevreleri değişmiştir. Bu nedenle, bir liderin başarı şansı, liderlik ilkelerinin tamamını uygulamasından çok, değişen koşullara dengeli bir şekilde uyulabilmesi ile mümkün görünmektedir.

18. Kamu yönetiminin ve hizmetinin verimli ve etkili olabilmesi için, insan odaklı yaklaşımın ciddi bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

19. Özellikle yönetim kadrosunu oluşturan personelde manevi doyum ile belge niteliğindeki ödüllendirmelerin iş doyumunu artırdığı gözlemlendiğinden takdir belgesi verilmek suretiyle yapılan ödüllendirmelerin artırılması yararlı olacaktır.

20. Bu araştırma ile yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucu ile ilgili bulguların, bu alanda araştırma yapanlara, kamu ve özel hastane yöneticilerine, Sağlık Bakanlığı üst düzey yöneticilerine ve ilgi duyanlara mütevazî bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ak, B. (2001), *Hastane İşletmelerinin Özellikleri ve Profosyonel Hastane Yöneticiliği*, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı:40, Ankara
- Ak, B. (1990), *Hastane Yöneticiliği*, Özkan Matbaacılık, Ankara.
- Akat, İ., G. Budak ve G. Budak (2002), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Akıncı, Z. (2002), *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (4), Antalya.
- Aksayan, S. (1990), *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, G.(2002), *Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara..
- Aksu, G., A. Acuner ve R.S. Tabak (2002), *Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)*” Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuacı Cilt 55, Sayı, 4.
- Arıkan, S.(2001), *Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi*, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı:1, Ankara.
- Aslan, Ö. ve N. Akbayrak (2002), “*Hemşirelerde İş Doyumu, Modern Hastane Yönetim Dergisi*”, Cilt 6, Sayı 2.
- Ateş, M. (1997), *Hastanelerde Davranışsal Yönetim Teknikleri, Hastane Yöneticiliği*, Editörler: O. Hayran, H. Sur, Nobel Tıp Kitapevleri, İstanbul.
- Ateş, M. ve H. Sur (1999), *Sağlık Bakanlığı'nın İstanbul'daki Hastanelerinde Yöneticilerin Bazı Yönetim Kararlarının Merkezçiliği Konusundaki Bilgi Düzeyleri*, Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara
- Austin, C. (1978), *What Is Health Administration, Hospital Organization And Management: Text And Readings*. Spectrum Publication, New York.

- Aytürk, N. (1999), *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, Yargı Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- Balcı, A. (1985), *Eğitim Yöneticisinin İş Tatmini*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balekoğlu, F. (1994), *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (1982), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fak.Yayını Yayın No:111, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1991), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, İkinci Baskı, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 1. Baskı, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ.E. (2000), *Örgütsel Davranış*, İnsanın Üretim Gücü. Feryal Matbaası. 3. Baskı, Ankara.
- Baysal, A. (1993), *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 225, İstanbul.
- Bingöl, D. (1996), *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul:Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1982), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:107, Ankara.
- Can, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H. (1997), *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara
- Can, H.(1991), *Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması*, Amme İdaresi Dergisi, 14/1:29-43, Ankara.
- Can, H., D. T, Ayhan ve D. Yaşar (1984), *İşletme ve Yönetim*. Aslımlar Matbaası, Ankara.
- Cimete, G.(1996), *Akdeniz Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının İncelenmesi*, Türk Hemşireler Derneği, Cilt 46, Sayı 4.
- Covey, S. (1998), *Yaratıcı Özgürlük*, Executve Excellence. Yıl.1.Sayı.10.
- Cribbin, J.J.(1972), *Efeccitive Managerial Leadership*, American Management Association, New York.
- Çelik, V. (2000), *Eğitimsel Liderlik*, Pegam Yayınları, Ankara.

- Davis, K.(1988), *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*, Çev:Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Dereli, T.(1981), *Organizasyonlarda Davranış*, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Dinar, A.M.(2001), *Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, Ö.(1996), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3.Baskı.Beta Yayınları, İstanbul,
- Dubrin, A. (1978), *Fundamentals Of Organizational Behavior: An Applied Perspective*, 2. Ed., Pergamon Press Inc., New York.
- Efil, İ. (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul
- Erdem, F. (1996), *İşletme Kültürü*, Friedrich-Naumann Vakfı Yayını, Ankara.
- Erdil, O. ve H. Keskin (2003), *Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt::32 Sayı:1, İstanbul.
- Erdoğan, İ.(1997), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272. İstanbul.
- Eren, E. (1996), *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E.(2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.
- Ergenç, A. (1992), *İş Tatmininin Belirleyicileri Olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri*, Yönetim Psikolojisi 11.Ulusal Sempozyumu, Todaie Yayınları No:401, Ankara.
- Erigüç G. ve Y. Yıldırım (2001), “*Değer Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma İle İlgili Düşünceleri*” Amme İdaresi Dergisi, Cilt 34 Sayı 4, Sayı:183-204, Ankara.
- Esatoğlu, E. ve A. Kaplan (1999), *Hastanelerde Çalışan Personelin İş Başarılarını Etkileyen Faktörler Hakkında Düşüncelerin Belirlenmesi*, Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- Göktepe, N. (2001), *Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları İle Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algulamalarının Araştırılması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gray, J. ve F. Starke (1984), *Organizational Behavior*, Culombus: Concepts And Applications; Charles Merrill Pub. Co., Bell-Howell Company.

- Griffin, R.W. (1984), *Management Boston*: Moughton Mifflin Company.
- Gültekin, B. (1990), *Zekai Tahir Burak Kadın ve Doğum Hastanesindeki Çalışan Personelin İşe Yabancılaşması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Tezi, Ankara.
- Gür, M.(1987), *Hastane Personelini Motive Eden Faktörler*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gürbüz, Y. ve M. Karavuş (2000), *Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Tatmin Düzeyleri*, 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ankara.
- Hayran, O.(1998), *Sağlık Hizmetlerinin Yönetiminde Profesyonelleşme*, Sağlık Hizmetleri El Kitabı, Yüce Yayım, İstanbul.
- Hellriegel, D, J. Slocum ve R.W, Woodman (1985), *Organizational Behavior*,: West Pub. Comp, New York.
- Hellriegel, D. ve J. Slocum (1992), *Organizational Behavior*, West Pub. Comp, New York.
- House, R. ve T. Mitchell (1982), "*Path Goal Theory Of Leadership*," *Contemporary Perspectives İn Organizational Behavior*, İçinde, (Ed) D.D. White, Allyn And Bacon, Inc., Boston.
- Horozoğlu, Ş. (1995), *Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Tezi, Ankara.
- Hunt, J. G. (1991), *Leadership: A New Sythesis*, Sage Publications, Inc., Usa.
- Işıkhan, V. (1993), *Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İncir, G. (1990), *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Verimlilik Dergisi, No:401, Ankara.
- Kahn, R.L. (1973), *The Work Moule: A Tonic For Lunchpail Lassitude*, *Psychology Today*, 27 (5), 88-103.
- Karayel, B.(1999), *İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Katz, D ve R. Kahn (1979), *Örgütlerin Toplumsal Psikoloji*. Çeviren; Halil Can, Yavuz Bayar, T.O.D.A.İ.E. Yayınları Yayın No: 129, Ankara.
- Katzel, R.A.(1975), *Work Productivity and Job Satisfaction*, The Psychological Corporation, Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000), *Hastane Sağlık Kurumları Yönetimi*. Siyasal Kitapevi, Ankara,
- Kavuncubaşı, Ş. ve S. Malhan (1999), *Sağlık Yöneticilerinin Blake-Mounton Yönetim Ölçeğine Göre Önderlik Tarzlarının Belirlenmesinde Ssk Hastanelerine Yönelik Bir Araştırma*, Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.İ
- Kelly, J.(1980), *Organizational Behavior: It's Data, First Principles And Applications*; R.D. Irwin, Homewood, III.
- Khan, A.U.(1991), *Satisfaction Of Secondary School Administrators With Their Work İn Pakistan*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Odtü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kitapçı, H (2002), *Yöneticilerin İş Tatminin İşletmelerin Tky Performansına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Öneri, Cilt 5, Sayı,17.
- Kılınç, T. (2002), *Liderlik Üzerine Bir Analiz*, Hospital News, Sayı: 15.
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*’ Yenilenmiş 8 Nci Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kotter, J.(1990), *What Leaders Really Do*, Harward Business Review. May-June.
- Larwood, L.(1984), *Organizational Behavior And Management*, Boston: Pub. Comp.
- Likert, R. (1961), *New Patterns Of Management*, Mcgraw Hill Book Company, New York.
- Luthans, F.(1995). *Organizational Behavior*, Mcgraw Hill Book Company, New York.
- Maccoby, M. (2000), *Understanding The Difference Between Management And Leadership*, Reserach Technology Management Vol. 43, Issue 1.
- Miner, J. B. (1992), *Industrial-Organizational Psychology*, Mcgraw-Hill Int, Singapore.
- Nebeker, D. (1975), *Situational Favorability And Perceived Environmental Uncertainty An Integrated Approach*, Administrative Scince Quarterly.

- Ofluoğlu, K. (2002), *Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Onaran, O. (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:470, Ankara,.
- Onur, B. (1995), *Gelişim Psikolojisi: Yetkinlik, Yaşlılık, Ölüm*. 3. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Owens, J.(1976), *The Uses Of Leadership Theory, Management, Organizations And Human Resources*, Eds. H.Hiccks And J.Powell, McGraw Hill, New York.
- Özcan, H. (1991), *Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Müdürlüğü Yurtları Yönetim İşgörenlerinin İş Doyumu*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara..
- Özdemir, M. (2001), *Hastane Yönetim Modelleri*, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı:40, Ankara.
- Paksoy, M. (1993), *Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli*, Yönetim Dergisi, Sayı 16,.
- Piyal, B. ve Ü. Çelen (2000), *Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Farklılıklarının Hastaneler ve Meslekler Temelinde Çözümlemesi*, 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ankara.
- Robbins, S. P.(1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Çeviren; Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Etam A.Ş.Yayını.
- Robbins, S. P. (1993), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rondolph, W. A.(1988). *Understanding And Managing Organizational Behavior, A Developmental Perspective*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Scholz, C. (1993), *Unternehmenskultur*, Verlag Moderne Industrie, Landesberg/Leck.
- Scott, W., T. Mitchell ve P. Birnbaum(1981), *Organization Theory, A Structural And Behavioral Analysis*; 4 Th Ed., Irwin.
- Seçim, H. (1991), *Hastane Yönetim ve Organizasyonu: Türkiye'de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No : 130, Eskişehir.
- Sertçe, S. Erişim:http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/Selahattin_SERTCE.htm, Erişim Tarihi: 01.07.2004.

- Sullivan, G.R. ve M.V. Harper (1997), *Umut Bir Yöntem Olamaz*, Çeviren; Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.
- Sur, H. ve D. Söylemez (2002), *Ssk Göztepe Eğitim Hastanesi'nde Çalışan Personelin İş Doyumunun Değerlendirilmesi*, 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir.
- Szialagy, A.D., H.D. Sims ve R.C. Terrill (1973), *The Relationship Of Leadership Style To Employee Job Satisfaction*, Hospital And Health Services Administration,
- Şahin, H. ve G. Erigüç (1999), *Yönetmel Pozisyonlara Göre Hastane Yöneticilerinin Yönetmel Stres Kaynakları*, Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- Şener, E. (2002), *Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri İle Genel Yaşam Doyum Düzeyleri İlişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tannebaum, A.S. ve Scmith, W.H.(1974), *Geçmiş Bakarak Yorum*, Çev: Aykut Polat, Amme İdaresi Dergisi.
- Taylor, J.D. (2000), *Nurse Executive Transformational Leadership Found In Participativ Organization*, Journal Of Nursing Administration. 30:241-250.
- Tortop, N. (1994), *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, 5 Baskı, Ankara.
- Tosun, M. (1981), *Örgütsel Etkililik*, Todaie Yayınları No:196, Ankara.
- Tütüncü, Ö. (2001), *Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumu Analizi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, İzmir.
- Tütüncü, Ö.(2000), *Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, İzmir.
- Tütüncü, Ö. ve O. Çiçek (2000), *İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme*, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 11, 2000.
- Umstot, D.D.(1984), *Understanding Organizational Behavior*, West Publishing Company, New York..

- Vara, Ş. (1999), *Yoğun Bakım Hemşirelerinde İş Doyumu ve Genel Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Velioğlu, S. ve F. Vatan (2002), *Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi*, 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir.
- Werner, L.(1993), *Liderlik ve Yönetim*, Çeviren Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul.
- Yiğit, V. (2003), *Hastanelerde Maliyet-Performans Analizi ve Sağlık Bakanlığı Tokat Doğum ve Çocuk Bakımevi Hastanesinde Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yiğit, A. (2004), *Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yiğit, V (2004b), *Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Hastane İşletmelerinde Uygulanması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, , Ankara.

EK-1

Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi:
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Programında “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama” konulu bir araştırma yapılacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar, bilimsel amaçlarla sadece bu araştırmada kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu yüzden ankete isim, imza gibi benzeri bilgiler yazmanıza gerek yoktur. Araştırma bulgularının gerçekçi ve yararlı olabilmesi, temelde sizlerin vereceği cevapların doğru ve eksiksiz olmasına bağlıdır.

Araştırma sonuçları istendiği takdirde tarafınıza ulaştırılacaktır. İlginiz ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Cengiz SEYFİKLİ
GOÜ Sosyal Bil. Ens Kamu Yön. Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğin yanındaki ayraç () içine “X” işareti koyarak işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz ?
 - a. () Erkek
 - b. () Kadın
2. Yaşınız:
 - a. () 18-25
 - b. () 26-33
 - c. () 34-41
 - d. () 42 +
3. Öğrenim Durumunuz
 - a. () İlkokul
 - b. () Lise ve dengi okullar
 - c. () 2 Yıllık Yüksekokul
 - d. () 4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte
 - e. () Yüksek Lisans veya Doktora
4. Kurumdaki hizmet süreniz
 - a. () 1-5 Yıl
 - b. () 6-10 Yıl
 - c. () 11-15 Yıl
 - d. () 16-20 Yıl
 - e. () 21-25 Yıl
 - f. () 26+ Yıl
5. Göreviniz
 - a. () Hekim
 - b. () Öğretim Gör- Uzman
 - c. () Asistan
 - d. () Hemşire- Ebe
 - e. () Sağlık Memuru
 - f. () Memur
 - g. () Şef
 - h. () Teknisyen
 - ı. () Teknik
 - i. () Sekreter
 - j. () Diğer.....

BÖLÜM 2

Bu bölüm çalıştığınız birimdeki amirinizin liderlik davranışlarını belirlemeye yöneliktir. Aşağıdaki ifadeler çeşitli liderlik davranışlarını temsil etmekte olup, iyi ve kötü gibi değer yargısını içermemektedir. Her ifadeyi dikkatli biçimde okuduktan sonra, bu ifadelere katılma derecenizi uygun ayıraç () içine “X” işareti koyarak belirtiniz.

S.NO	İFADELER	Tümüyle Katılmıyor m	Katılmıyor m	Kararsızım	Katılıyorum	Tümüyle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Arkadaşçadır.	()	()	()	()	()
2	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	()	()	()	()	()
3	Düzeni sağlar.	()	()	()	()	()
4	Astlarına güvenir.	()	()	()	()	()
5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	()	()	()	()	()
6	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	()	()	()	()	()
7	Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	()	()	()	()	()
8	Yeni fikirleri teşvik eder.	()	()	()	()	()
9	Tutarlıdır.	()	()	()	()	()
10	Eleştirilere açıktır.	()	()	()	()	()
11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	()	()	()	()	()
12	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir	()	()	()	()	()
13	Güven vericidir.	()	()	()	()	()
14	Gelecek hakkında planlar yapar.	()	()	()	()	()
15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	()	()	()	()	()
16	İyi çalışmalarını takdir eder.	()	()	()	()	()
17	Büyümeyi teşvik eder.	()	()	()	()	()
18	Amaçları belirgindir	()	()	()	()	()
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	()	()	()	()	()
20	Yeni projeler üretir.	()	()	()	()	()
21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.	()	()	()	()	()
22	Astlarını savunur.	()	()	()	()	()
23	Yeniliklere açıktır.	()	()	()	()	()
24	İşin denetiminde titizdir.	()	()	()	()	()
25	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	()	()	()	()	()
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	()	()	()	()	()
27	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	()	()	()	()	()
28	Astlarına adil davranır.	()	()	()	()	()
29	Gerektiğinde çabuk karar alır.	()	()	()	()	()
30	Planları dikkatli yapar.	()	()	()	()	()
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	()	()	()	()	()
32	Esnektir ve değişime açıktır.	()	()	()	()	()
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir.	()	()	()	()	()
34	Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	()	()	()	()	()
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	()	()	()	()	()
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	()	()	()	()	()

BÖLÜM 3

Bu bölüm şimdiki işinizle ilgili tatmin düzeyinizi ölçmek için düzenlenmiştir. Her ifadeyi dikkatli biçimde okuduktan sonra, bu ifadelere katılma derecenizi uygun ayıraç () içine “X” işareti koyarak belirtiniz.

S.NO	İFADELER	Tümüyle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tümüyle
		1	2	3	4	5
1	İşimle ilgili geliştirilebilecek bazı koşullar vardır.	()	()	()	()	()
2	İşim bana bir hobi gibi gelir.	()	()	()	()	()
3	İşim genellikle bana bıkkınlık getirmeyecek kadar ilginçtir.	()	()	()	()	()
4	Arkadaşlarım işlerinde daha ilgili olarak görünürler.	()	()	()	()	()
5	İşimin daha ziyade iyi olmadığını düşünürüm.	()	()	()	()	()
6	İşimi boş zamanlarımdan daha ziyade severim.	()	()	()	()	()
7	Çoğu kez işimden usanırım.	()	()	()	()	()
8	Şimdiki işimden fazlasıyla tatmin olduğumu hissederim.	()	()	()	()	()
9	Zamanın büyük bir kısmında kendimi işe gitmeye zorlarım.	()	()	()	()	()
10	Şimdilik, işimden tatmin olurum.	()	()	()	()	()
11	İşimin diğerlerinin işinden daha ilginç olduğunu düşünürüm.	()	()	()	()	()
12	Kesinlikle işimi severim.	()	()	()	()	()
13	İşimden, diğer insanların çoğundan daha fazla memnun olduğumu düşünürüm.	()	()	()	()	()
14	Her iş günü bana sona ermeyecekmiş gibi geliyor.	()	()	()	()	()
15	İşimi vasat bir işçinin sevmesinden daha fazla severim.	()	()	()	()	()
16	İşim yeterince ilginç değildir.	()	()	()	()	()
17	İşimde gerçekten zevki bulurum.	()	()	()	()	()
18	Bu işe girdiğime pişmanım.	()	()	()	()	()