

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

LİDERLİK, İŞ DOYUMU VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Yıldız METE

İstanbul, 2014

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

LİDERLİK, İŞ DOYUMU VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Yıldız METE

Öğrenci No:

1207460434

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Liderlik, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 08.03.2014



Yıldız METE

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

28.03.2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **1207460434** numaralı **Yıldız METE** 'nin "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Liderlik, İş Doymu ve Sağlık Çalışanları*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 25.02.2014 tarih ve 2014/05 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

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


DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ALİ SAYGILI




ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ

Adı ve Soyadı : Yıldız METE
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/Tez, 2014
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Liderlik, İş Doymu, Sağlık Çalışanları

ÖZ

LİDERLİK, İŞ DOYUMU VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Çalışmanın amacı; liderlik ve iş doymu kavramı konusunu kavramsal çerçevede ayrıntılı bir şekilde ortaya koyarak, çalışanların yöneticilerinin hangi tür liderlik davranışlarına sahip olduklarının yanı sıra bu davranışlarının çalışanların iş doymu üzerine nasıl bir etki bıraktığını irdelemektir. Bu çalışmada, tarihci metot kullanılmış ve bu metoda bağlı olarak literatür tarama tekniğinden yararlanılmıştır. Sağlık personeli açısından muhakeme edilen konularda ise literatür bilgilerinin yanı sıra mesleki bilgi ve deneyimler ışığında konu desteklenmiştir.

Çalışma sonucunda; sağlık çalışanlarının iş doymunun kişisel özelliklerinden etkilendiği, yöneticilerin bilgi, beceri ve çalışanlarına karşı tutumlarının kurum ve/veya şirketlerin geleceğini etkilediği, liderlerin çalışanlarını motive edici davranışları ile sağlık personeli iş doymu arasında anlamlı bir ilişki olduğu, liderlerinden olumlu etkilenen sağlık personelinin iş doymunun diğerlerine göre daha yüksek olduğu, iş memnuniyetinde bireysel özelliklerden çok örgütsel özelliklerin daha önemli olduğu, motive edici faktörlerin her çalışanda aynı etkiyi bırakmadığı, sağlık çalışanlarının iş doymunu işin niteliği ve çevrenin yapılan işe gösterdiği saygının olumlu yönde etkilediği, iş tecrübesi ve bilgi birikimi yüksek olan çalışanın daha verimli çalıştığı, ücret düzeyi ile iş doymu arasında doğrusal bir ilişki olduğu, eğitim düzeyi ile iş doymu arasında hem olumlu hem de olumsuz yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. İş doymunun cinsiyet faktörü üzerindeki değişimi üzerine herhangi bir kesin yargıya varılamamıştır.

Name and Surname : Yıldız METE
Advisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Type and Date : Graduate/Thesis, 2014
Scope : Hospital & Health Care Management
Keywords : Leadership, Business Satisfaction, Health Officials

ABSTRACT
LEADERSHIP, BUSINESS SATISFACTION, HEALTH OFFICIALS

The purpose of this study is to examine the kinds of leadership attitudes the officials' administrators have and how their attitudes affect the officials' business satisfaction by presenting the concept of leadership and business satisfaction in a detailed conceptual framework. In this study annalist method is used and literature scanning technique is benefited in accordance with this method. in ratiocinated cases in terms of health staff, the topic is supported in light of vocational knowledge and professional experience in addition to literature data.

As a result of this study it is revealed that the business satisfaction of the health officials is affected by their personal characteristics, the administrators' knowledge abilities and attitudes towards their officials affect the future of the institutions or companies, there is a significant relation between the administrators' motivating attitudes towards their officials and health officials business satisfaction, the business satisfaction of health officials who are affected positively by their administrators is higher than the others, the organizational characteristics are more important than the individual characteristics in the field of business satisfaction, the motivating factors do not affect each official in the same way, the quality of business and the respect the society has towards the business affect health officials' business satisfaction positively, the official who has much business experience and knowledge accumulation works more efficiently, there is a direct relation between wage level and business satisfaction, there is both positive and negative relation between education level and business satisfaction. A final judgement is not reached about the role of gender over business satisfaction.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLOLAR LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN ÖĞELERİ, GÜÇ KAYNAKLARI VE LİDERLİK DAVRANIŞ MODELLERİ

1. YÖNETİM VE LİDERLİK KAVRAMLARI	7
1.1. Yönetici ve Yönetim Kavramları	8
1.2. Lider Kavramı	10
1.3. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar	16
1.4. Yöneticileri Lider Kılabilen Davranış ve Beceriler	19
1.5. Liderlik Türleri	23
1.5.1. Olumsuz Liderlik Türleri	24
1.5.2. Olumlu Liderlik Türleri	25
1.6. İşletme Yönetiminde Liderlin Yeri ve İşlevleri	25
2. LİDERLİĞİN ÖĞELERİ	28
2.1. İnsanlara Değer Vermek	29
2.2. Vizyon Sahibi Olmak	30
2.3. Destek	31
2.4. Güdüleme (Motivasyon)	32
2.5. Etkileme ve Güç	32
2.6. İletişim Becerileri	33
2.7. Yönetim Becerileri	34

3. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI	34
3.1. Yasal Güç	35
3.2. Ödüllendirme Gücü	36
3.3. Cezalandırma Gücü	37
3.4. Uzmanlık Gücü	39
3.5. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç	40
4. LİDERLİK DAVRANIŞ MODELLERİ	40
4.1. Otokratik Liderlik	41
4.2. Demokratik Liderlik	43
4.3. Katılımcı Liderlik	46
4.4. Liberal Liderlik	47
4.5. Karizmatik Liderlik	49
4.6. Paternalist Liderlik	50
4.7. Dönüşümcü Liderlik	51
4.8. İşlemsel Liderlik	54

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI

1. İŞ DOYUMU KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	55
1.1. İş Doyumu Kavramı ve Önemi	56
1.2. İş Doyumunun Diğer Kavramlarla İlişkisi	60
1.2.1. İş Doyumu ve Güdüleme	61
1.2.2. İş Doyumu ve Moral	62
1.2.3. İş Doyumu ve Bağlılık	64
1.2.4. İş Doyumu ve Başarı	66
2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	68
2.1. Bireysel Faktörler	69
2.1.1. Kişilik, Değer Yargıları ve İnançlar	70
2.1.2. Yaş ve Deneyim	73

2.1.3. Cinsiyet ve Eğitim Düzeyi	77
2.2. Örgütsel Faktörler	81
2.2.1. İşin Yapısı	82
2.2.2. Çalışma Koşulları ve Sosyal İmkânlar	84
2.2.3. Yönetim Anlayışı ve Yönetici Davranışları	86
2.2.4. Ödüllendirme	88
2.2.5. Ücret, İşteki Pozisyon ve Terfi İmkânı	90
2.2.6. Çalışma Arkadaşları ve İletişim	92
3. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI	94
3.1. İş Doyumsuzluğunun Birey Açısından Sonuçları	96
3.1.1. Psikolojik Doyumsuzluk	96
3.1.2. Psikosomatik Rahatsızlıklar	97
3.1.3. Hayal Kırıklığı ve Engellenme	98
3.1.4. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar	99
3.2. İş Doyumsuzluğunun Örgüt Açısından Sonuçları	100
3.2.1. İşgücü Devir Hızının Yükselmesi	101
3.2.2. Devamsızlık ve İşgücü Kayıpları	102
3.2.3. Uyuşmazlık ve Çatışmalar	104
3.2.4. Yakınma ve Bahanelerin Artması	105
3.2.5. Düşük Motivasyon ve Düşük Verimlilik	106
3.2.6. Yabancılaşma	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE LİDERLİK VE İŞ DOYUMU

1. SAĞLIK SEKTÖRÜ, SAĞLIK HİZMETLERİ VE YÖNETİMİ	109
1.1. Sağlık Sektörünün Özellikleri	112
1.2. Sağlık Hizmetlerine İlişkin Temel Bilgiler	115
1.3. Sağlık Yönetimi ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği	119
2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE LİDERLİK	122
2.1. Sağlıkta Liderin Yeri ve Önemi	123
2.2. Sağlık Personelinin Liderlerinden Beklentileri	126

3. SAĞLIK PERSONELİNDE İŞ DOYUMU	130
3.1. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu Faktörleri	136
3.2. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumunun İncelenmesinin Faydaları	144
3.3. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumunu Artırmanın Temel Yöntemleri	147
3.4. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumsuzluğunun Nedenleri ve Lider ile İlgisi...	155
3.5. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumsuzluğunun Sonuçları ve Etkileri	159
3.6. Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Sağlık Personelinin İş Doyumuna Etkisi	163
SONUÇ	170
KAYNAKÇA	179
ÖZGEÇMİŞ	197

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No.
Tablo 1. Liderlik Tanımlarının Kronolojik Sıralaması	13
Tablo 2. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar	17

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:	Sayfa No.
Şekil 1. Liderin Stratejik Görevler Arası İlişkileri	27
Şekil 2. Dönüşümsel Liderlik	53

KISALTMALAR

ACÜ	: Acıbadem Üniversitesi
AKÜ	: Afyon Kocatepe Üniversitesi
ATATÜRK ÜNİ.	: Atatürk Üniversitesi
ATÜ	: Atılım Üniversitesi
AÜ	: Ankara Üniversitesi
C.	: Cilt
CÜ	: Cumhuriyet Üniversitesi
Çev.	: Çeviren
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
DPÜ	: Dumlupınar Üniversitesi
DÜ	: Dicle Üniversitesi
Ed.	: Editör, editörler
HSİD	: Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
İAÜ	: İstanbul Aydın Üniversitesi
İİBD	: İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi
İİBFD	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
KMÜ	: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
OGÜ	: Osmangazi Üniversitesi
s.	: Sayfa sayısı

S.	: Sayı
SABE	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
SBD	: Sosyal Bilimler Dergisi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBED	: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
SBFD	: Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
vb.	: Ve benzeri, ve benzerleri
vd.	: Ve devamı, ve diğerleri
YDT	: Yayımlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Günümüz dünyasında gelişim ve değişim, hayatın her noktasında kendini hissettirmektedir. Özellikle sanayi ve teknolojiye inanılmaz gelişim ve yenilikler tüm sektörlerdeki gelişime ivme kazandırmıştır. Gerek kamu, gerekse de özel şirket ve kurumlar, var olma mücadelesi içinde kendilerini korumak ve geliştirmek zorundadır. Bu sebeple tüm örgütler, bir yandan belirledikleri amaçlara ulaşma gayreti gösterirken bir yandan da gelişimi beslerler.

Örgütlerin ortak amacı daha kaliteli ürün ve/veya hizmet üreterek insanlık için daha kaliteli bir dünya yaratmak olmalıdır. Bu amaçla hareket eden kurum ve şirketler varlığını sürdürme olanağı bulurlar. Örgütler sadece kendi çıkarlarını ve amaçlarını gözeterek varlıklarını sürdüremezler. Özellikle son dönemlerde örgütlerin kendilerini geliştirme adına yaptığı farklı çalışmalar mevcuttur. Sorunu erken tespit eden şirket veya kurumlar sadece müşteri beklentilerine odaklanmamış kendi içindeki yapılanmayı da irdelemişlerdir.

Günümüzde sürekli yeni yeni örgütlerin kurulduğu ve birçok örgütünde piyasadan silindiği görülmektedir. Sadece amaca ulaşma noktasında müşteri memnuniyeti ile birlikte çalışan memnuniyetini de düşünen örgütler ayakta kalıp varlıklarını sürdürebilir ve gelişime ayak uydurabilir. Bu sebeple kurum veya şirketlerin öncelikle kendi çalışanını memnun etmesi gerekmektedir. İşte bu gereklilik, örgüt yapılarında yeni yeni araştırmaları ve önlemleri beraberinde getirmektedir.

Liderlik çok eski tarihlerden beri üzerinde araştırma yapıp fikir yürütülen bir kavramdır. Bu bağlamda rasyonel örgütlerin ortaya çıkması liderlik kavramına olan ihtiyacı sonlandırmamış aksine daha da arttırmıştır. Özellikle yazılı prosedürlerin, kuralların vb. süreçlerin işleyişi tek başına belirlemediği, insan unsurunun yönetilmesinde en önemli dinamiğin yönetici ve lider davranışları olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, sağlık işletmeleri insan merkezli yapılar olarak çalışanların iş doyumunun insan sağlığı üzerinde etki gösterdiği kurumlardır. Dolayısıyla liderlik davranışlarının örgütsel anlamda performansı yükseltebileceği

yani çıktı kalitesini (sağlıklı insan) arttırabileceği gibi tam aksine çıktı kalitesi üzerinde telafi edilemez sonuçlara (ölüm, hastalık, sakatlık vb.) da yol açabileceği ifade edilebilir.

Sağlık işletmeleri kendine özgü özellikleri olan işletmelerdir ve hem insan kaynağının aşırı uzmanlaşmış olmasından ötürü hem de girdi ve çıktısının insan sağlığı olmasından ötürü burada uygulanacak olan yöneticilik ve liderlik davranışları sonuçlar üzerinde direkt etkili olabilmektedir. Otokratik, liberal, demokratik, katılımcı, karizmatik vb. liderlik tipleri bugüne kadar sosyal bilimler literatüründe tarif edilmişlerdir. Sağlık işletmelerinde bu liderlik tiplerinin biri ya da aynı anda birkaçı birden gözlemlenebilir. Ulusal, bölgesel kültürün, sağlık işletmesinin büyüklüğünün vb. katkısı ile bunlardan biri çalışan iş doyumunu üzerinde olumlu etki sağlarken bir diğeri ise negatif tepkiler doğurabilmektedir. Özellikle ülkemizdeki sağlık sisteminin yapısal sorunları düşünüldüğünde bir sağlık işletmesinde önemli iş yükünü üstlenen sağlık çalışanları liderlik davranışlarının niteliğinden direkt olarak etkilenen çalışan grubu arasında en başlarda gelmektedir. Bu bilgiler ışığında “Liderlik, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları” başlığı altında, liderlik ve iş doyumunu kavramı konusunu kavramsal çerçevede ayrıntılı bir şekilde ortaya koyarak, çalışanların üstlerinin, hangi tür liderlik davranışlarına sahip oldukları, bu davranışların iş doyumlarına nasıl etki ettiğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

- **Çalışmanın Amacı:** Bilindiği gibi kurumlarda ve şirketlerde belirli hedefler, amaçlar vardır. Bu amaçlar aynı zamanda o örgütlerin varlığını sağlar. Amaçlarına ulaşmak isteyen örgütleri yönlendirenler ise üst düzeydeki yönetici ve liderlerdir. Onların bilgi birikimi ve tecrübeleri şirketlerin geleceğini etkiler. Rekabet ortamının en güçlü yaşandığı özel sektörde lider ve yöneticide olması gereken özellikler ve onlardan beklentiler fazladır. Bu beklenti neticesinde iyi bir lider ve yöneticide olması gereken özellikler sürekli artmaktadır.

Örgütlerin geleceğine yön veren sadece lider veya yöneticiler değildir. Örgüt çalışanları da en az onlar kadar önemli bir paya sahiptirler. İyi ürün veya hizmet politikasını güden örgütlerde çıtayı yükselten çalışanlardır. Örgüt çalışanları, müşteriye karşı örgütün yüzüdür. Müşteriyle direkt temasta olan kişi çalışandır.

Çalışanların memnuniyeti en net ifadeyle müşteri memnuniyetidir. Bu sebeple örgütün varlığını besleyen şey çalışan memnuniyetidir. Bu durum iş doyumunu olarak adlandırılır. İş doyumunu; çalışanın işinde ve sosyal hayatında huzurlu, mutlu olmasıdır. İşinde ve iş ortamında memnuniyet göstergesidir.

Emek yoğun bir sektör olan sağlık sektöründe çalışanların verimi ve başarısının artırılması, iş doyumlarının yüksek olmasına bağlıdır. Bu da iş doyumunu bireysel ve örgütsel düzeyde etkileyen faktörlerin yanında sağlık yöneticilerinin liderlik davranışları ile de doğrudan ilgilidir. Bu noktadan hareketle, iş doyumunu bireysel ve örgütsel bazda etkileyen faktörlerle beraber yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumuna olan etkilerinin belirlenmesi bir gereksinimdir. Bu araştırmanın amacı; liderlik, iş doyumunu ve çalışanların üstlerinin, hangi tür liderlik davranışlarına sahip olduklarını ve bu faktörlerden çalışanların iş doyumlarının nasıl etkilendiğini, sağlık sektörüyle ilişkilendirerek teorik düzlemde tartışmak irdellemek ve değerlendirmektir.

- **Çalışmanın Önemi:** Küreselleşme ile birlikte teknolojik dönüşümün büyüklüğü sağlık işletmelerini de etkilemiş, sağlık işletmelerinin yönetimi en temel sorunlardan biri olmuştur. Sağlık sektörünün bir bütün olarak kaliteli çıktı üreten kurumlara dönüşmesindeki en temel faktörlerden biri de sağlık yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu liderlik gücüdür. Sağlık hizmetlerinin sunulmasında önemli bir yeri olan çalışanların iş doyumunda sağlık yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumuna etkisinin öğrenilmesi, hangi liderlik davranışının çalışan üzerinde daha olumlu etki yaptığının tespit edilmesi ve bu doğrultuda önlem alınması örgütün iş verimliliğini ve etkinliğini kuşkusuz ki arttıracaktır. Bu anlamda, bu çalışmanın, bu faktörleri ortaya koyması yöneticilerin bu sonuçlar ışığında uygulama yapması sağlık çalışanlarının iş doyumunun artması, sağlık hizmetlerinin daha kaliteli sunulması sonucunu getireceğinden çalışma bu doğrultuda önem arz etmektedir.

Ayrıca, liderlik, yönetim ve iş doyumunu konularını ayrıntılı olarak değerlendirme fırsatı bulunan bu çalışmada; çalışanların iş doyumlarını etkileyen

bireysel ve örgütsel faktörlerin tespit edilmesi, bu faktörlerden hangilerinin çalışanların iş doyumlarını yükselteceği, hangi faktörlerin iş doyumlarını düşüreceği konularının tespit edilmesi ve çıkan sonuçlara göre hareket edilmesi hem çalışanın iş doyumunu artırma noktasında hem de örgütün verimliliğinin artması noktasında önem arz etmektedir. Sağlık çalışanlarında iş doyumunu etkileyen olumsuz etkenlerin tespiti ve bunlara sunulan çözüm önerileri, sağlık hizmet sektörünün varlığını sürdürmesi ve kalite standartlarını yükseltmesi için elzemdir.

- **Çalışmanın Planı:** Bu çalışma üç bölüm halinde planlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde: Yönetim, yönetici ve liderlik kavramı irdelenmiş, yönetici ve liderlik kavramının geçmişten bu güne kadar geçirdiği gelişim süreci detaylandırılarak değerlendirilmiştir. Liderliğin öğeleri ve güç kaynakları açıklanarak zaman zaman sağlık sektörü ile bağdaştırılarak örneklendirilmeye çalışılmıştır. Yönetici ve lider arasındaki farklar ortaya konularak liderin örgüt yapısına etkisi, işletmelerde liderin yeri ve önemi gibi konular açıklanmıştır. Liderlik davranış modelleri sekiz başlık altında, genel özelliklerini kapsayacak şekilde olumlu olumsuz yönleri ile beraber ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde: İş doyum kavramı ve önemi açıklanarak diğer kavramlarla motivasyon, moral, vb. olan ilişkisi değerlendirilmiştir. İş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ayrıntılı bir şekilde açıklanarak, iş doyumunun birey açısından ve örgüt açısından sonuçları değerlendirilmiştir. İş doyumunu ve doyumunuzu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler değerlendirilirken zaman zaman bu alanda yapılmış olan çalışmaların sonuçlarına yer verilerek konu desteklenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise: Sağlık sektörü, sağlık hizmetleri ve sağlık yönetimi konularında temel bilgiler verilmiştir. Sağlık sektöründe liderin yeri ve önemi konusu açıklanarak, sağlık personelinin liderinden beklentilerine değinilmiştir. Sağlık çalışanlarında iş doyumunu faktörleri incelenerek, iş doyumunu artırmanın temel yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır. Sağlık personelinin iş doyumunun nedenleri ve lider ile ilgisi açıklanmaya çalışılarak son olarak sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna olan etkisi açıklanmıştır. Üçüncü

bölüm başlığı altındaki konular değerlendirilirken sağlık çalışanları üzerinde yapılan birçok araştırmaya ulaşılarak bunların sonuçları üzerinden ve mesleki bilgi ve deneyimlere de dayanılarak, sağlık çalışanlarının iş doyumsuzluğunun nedenleri, bu durumun lider ile ilgisi ve sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumlarını ne yönde etkilendiği konularında bir kanaate ulaşılmıştır.

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Bu çalışmada, tarihçi metot kullanılmış ve bu metoda bağlı olarak literatür tarama tekniğinden yararlanılmıştır. Sağlık personeli açısından muhakeme edilen konularda ise literatür bilgilerinin yanı sıra mesleki bilgi ve deneyimler ışığında konu desteklenmiştir.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıklar:** Çalışma tamamen teorik bir çalışma olması nedeniyle literatür bilgileri ışığında hazırlanmıştır. Liderlik ve iş doyumunu konuları ayrıntılı bir şekilde ortaya konmuş bu konuların alt başlıkları irdelenirken zaman zaman kaynak bulunmasında çeşitli zorluklarla karşılaşmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde sağlık çalışanlarının iş doyumlarını etkileyen faktörler, iş doyumsuzluğunun nedenleri, bunların lider ile ilgisi ve sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarının çalışan iş doyumuna etkisi konularında, sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirilerek bir kanaat oluşturulmaya çalışılmıştır. Ancak, araştırmaların çoğunun belli bazı branşlar üzerinde yapılması, en başta hemşireler olmak üzere doktor, sağlık memuru, diş hekimi vb. irdelenen konularda sağlık çalışanlarının tümü üzerinde genel bir kanaat oluşturması hususunda eksiklik oluşturmuştur. Bunun yanında oldukça geniş bir konuda araştırma yapıldığı için ulaşılamayan kaynaklarında olabileceği bu çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

- **Çalışmanın Varsayımları:** Bu çalışmanın başlıca varsayımları şunlardır:

- i. Sağlık çalışanlarının iş doyumunu kişilik özellikleri etkiler.
- ii. Motive edici faktörler çalışanlar üzerinde aynı etkiye sahiptir.

iii. Sağlık çalışanlarının iş doyumunu işin niteliği ve çevrenin yapılan işe gösterdiği saygı olumlu yönde etkiler.

iv. Sağlık personelinin iş doyumunu ile liderlerin çalışanlarını motive edici davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

v. Sağlık çalışanlarında iş memnuniyetinde bireysel özelliklerden çok örgütsel özellikler daha önemlidir.

vi. Liderlerinden olumlu etkilenen sağlık personelinin iş doyumunu diğerlerine göre daha yüksektir.

vii. Kadınların iş doyumları erkeklerden daha yüksektir.

viii. Sağlık çalışanlarının eğitim seviyesi yükseldikçe iş doyumları yükselir.

ix. Sağlık çalışanlarının ücret düzeyleri ile iş doyumları arasında paralel bir ilişki vardır.

x. Sağlık çalışanları tarafından ilk sırada olumlu yönde benimsenen liderlik davranış modeli katılımcı liderlik tarzıdır.

xi. Sağlık çalışanlarının yaptığı göreve göre iş doyumları bir birine benzerdir.

xii. Sağlık çalışanlarının iş doyumunun azalması ile iş devamsızlığı arasında paralel bir ilişki vardır.

xiii. Sağlık çalışanlarının çalışma süreleri arttıkça iş doyumları yükselir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN ÖĞELERİ, GÜÇ KAYNAKLARI VE LİDERLİK DAVRANIŞ MODELLERİ

1. YÖNETİM VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelen çalışanları motive eden ve eşgüdümleyen unsura yönetim adı verilmektedir. Örgütsel amaçların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi ise çalışan grubunun sinerjisine ve koordinasyon faaliyetlerinin başarılı olmasına bağlıdır. Bu bakış açısıyla bakıldığında yönetim işbirliği ve faaliyetler zincirinin bütünü olarak da algılanabilir. Yönetici bir işletmede süreçleri planlayan ve organize eden kişi konumundadır. Bu bağlamda yöneticinin temel işlevlerinden biri olan yönetmek aynı zamanda örgüte liderlik etmek anlamına da gelmektedir. Yönetim kavramı tarihi süreç boyunca düşünce ve uygulama olarak sürekli tartışma konusu olmuştur. Bu nedenle tanımı net olarak yapılamamakla birlikte, kısmen düşünce ve uygulama olarak farklılıklar içeren tanımları da mevcuttur.

Yönetim kavramı zihinlerde genellikle sevk ve idare edenleri çağrıştırmaktadır. Oysa yönetim dendiğinde, herhangi bir işleyen yapının örgütlenmesi, koordine, denetlenmesi amacına uygun işleyişi de düşünülmelidir. Yönetim amaca uygun süreç ve işleyiş planlaması yapmaktır. Bu sebeple yönetim bir grup sinerjisidir ve yönetenle yönetilenin uyum sağlaması önemlidir. Amaçların tespiti ve bu amaçlar için çalışanların koordinasyonu, sevk ve idaresi de yönetim tanımında yer almaktadır. “Genel olarak bakıldığında son yıllarda gerek kamu gerek özel sektör alanında yöneticiliğin önem ve ihtiyacının artması, yöneticilik ve liderliğin birlikte ele alınmasını gerektirmiştir.”¹ Yöneticilik ve liderlik birbirinden ayrı düşünülmemeli aksine birbiriyle ilişkilendirilmelidir. “Yönetici başkaları vasıtasıyla amaçlarına ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Bir yönüyle yönetici, çeşitli gereksinme, amaç ve beklentileri bulunan örgüt üyelerinin gerek

¹ İ. Bakan - Y. Bulut, “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’ in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, İstanbul Üniversitesi (İÜ), Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı (S.) 31, İstanbul, 2004, s.153

kendi aralarındaki, gerekse kendileri ile örgüt arasındaki farklılıkları yönetip uyumlaştırmaya çalışan kişidir.”¹ Liderlik ise şöyle tanımlanabilir: “... önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek üzere organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.”² Her iki tanımdan da anlaşılacağı üzere liderlik ve yöneticilik kavramları eş anlamlı değildir. Bu başlık altında yönetim ve liderlik kavramları üzerinde durulmakla birlikte aralarındaki fark da ortaya koyulacaktır.

1.1. Yönetici ve Yönetim Kavramları

Tarihi süreç boyunca yönetim alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde, yönetimin birçok tanımının yapıldığı da görülmektedir. “Yönetim hem kavram ve düşünce olarak hem de uygulama olarak tarih boyunca insanların ilgisini çekmiş ve bir tartışma konusu olagelmıştır. Tarihi süreç içinde farklı anlamlar yüklenen ve farklı uygulamalara sahne olan yönetim, günümüzde de önemini korumakta ve farklı disiplinler içinde tartışılmaktadır.”³ Yönetimin birçok tanımı olmakla birlikte Bakan ve Bulut yönetimi şu şekilde tarif etmektedirler. “Birtakım amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için bir grup insanın işbirliğini sağlama çabasıdır.”⁴ Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanları motive eden ve eşgüdümleyen unsura yönetim adı verilmektedir. Yönetim, bir örgütün elindeki kaynakların (enerji, zaman, insan, madde, teknoloji vb.) etkin, verimli ve işleyişle uyumlu bir biçimde organize edilmesini ve bütünleştirilmesini kapsayan bir süreçtir. Bu süreç, örgüt bünyesindeki bütün unsurlar arasında koordinasyon sağlar, örgütün içsel ve dışsal süreçlerini etkiler ve bunları örgütsel amaçlara kanalize eder.

Koçel, çalışmasında yönetimin zaman içinde birçok tanımının yapıldığını, bu tanımlamaların zaman içerisinde çeşitlilik getirmesine karşın karışıklığa da sebep

¹ M.Ş. Şimşek - T. Akgemci - A. Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2011, s.239

² A. Karahan, “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi (AKÜ), Sosyal Bilimler Dergisi (SBD), Cilt (C.) 10, S.1, Afyonkarahisar, 2008, s.147

³ S. Artık, Yönetimsel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Atılım Üniversitesi (ATÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Ankara, 2009, s.3

⁴ Bakan – Bulut, s.152

olduğunu ve bu zaman sürecinde bir tanım üzerinde bütün araştırmacıların hemfikir olmamakla beraber literatürde en çok üzerinde durulan ve araştırmacıların az çok görüş birliğine vardıkları yönetim tanımının başkaları vasıtasıyla iş görmek şeklinde tanımlanabileceğini ifade etmiştir.¹ Buradan da anlaşılacağı üzere yönetim, ancak birden fazla kişinin varlığını gerektiren bir grup faaliyetidir.

İnsanoğlu bireysel ve ortak amaçlara ulaşmanın yolunun tek başına hareket etmekle çok zor hatta imkânsız olduğunu fark etmiş ve hedeflerine ulaşabilmek için benzer amaca ulaşmaya çalışan bireyler ve bireylerin oluşturduğu kişilerle önce gruplar sonra örgütler kurmuştur. Kurulan bu grup ve örgütlerde ise belirlenen amaca ulaşmak için kendilerini organize edecek, süreçlerden sorumlu olacak ve bu süreçler doğrultusunda yönlendirme ve sonucunda denetim yapacak bir kişiye gereksinim duyulmuştur. Gruplara ve örgütlere yön veren bu kişilere ‘yönetici’ denmiştir. Bu yöneticiler bazen grup içinden, yönetici olacak kişinin doğaçlama olarak kendisinde bulunan özelliklerin keşfedilmesi sonucu belirlenmiş, bazen de sırf doğuştan gelen yetenekleri ile değil etkin bir yönetici olabilmek için kendini eğiten, sürekli yenileyen ve bu süreçte etkin yönetici davranışlarını kazanan kişinin seçilmesi ile belirlenmiştir.²

Yöneticilik, daha çok, kurumu temsil etme, grup emeğini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda çalışanları yönlendirme eylemi ve işlevidir. Yönetimsel liderlik ise, yöneticinin, doğuştan gelen liderlik gücü ve yeteneği ile astlarını etkin ve verimli bir biçimde çalıştırabilme, onları içsel gücüyle etkileyebilme becerisidir. Yönetici üretim faktörlerini amaca yönelik gereksinimleri karşılamak üzere planlı ve programlı bir şekilde yönetme çabasında olan kişidir. Bu çaba bütünüyle iyi planlanmış bir sürece ve ekibe bağlıdır. Yönetim süreci hedeflenen amaca ulaşma noktasında yöneticinin ekibe iş yaptırabilme faaliyetleridir. Bu süreç içinde yer alan çeşitli konular da kişiler vardır. Bunlar; amacı tespit eden üst veya üstler, amaç için çalışan ise ast konumundaki personeldir. Önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere elde bulunan, enerji, zaman, insan, teknoloji vs. kaynakları

¹ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2011, s.59

² F. Yeşilkayalı, İzmir İli Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE), YYLT, İzmir, 2012, s.6

örgütsel optimizasyonu sağlayacak bir biçim de anlamlı bir şekilde bir araya getirilerek planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerinin yürütülmesine de yönetim denir.

1.2. Lider Kavramı

Liderlik kavramı çok uzun tarihlerden beri araştırılmaya başlanmış olup birçok disiplinde düşünüldüğünde bilim adamlarının geçmişten bugüne kadar ana gündemini oluşturan ve sürekli gündem de kalan bir kavramdır. “... liderlikle ilgili bilimsel çalışmalar ancak 20. yüzyılda başlamaktadır. Sosyal bilimler literatüründe liderlik konusunda en eski çalışmalar, ağırlıklı olarak teori odaklıdır. Diğer bir deyişle; bu çalışmaların yönelimi, değişik liderlik tipleri tanımlayan teoriler geliştirmek ve fonksiyonel olarak toplumun ihtiyaçları ile teorileri ilişkilendirmek olmuştur. 1945/60 yılları arasında, daha çok ampirik çalışmalara yönelindiği görülmektedir. 70’lerden sonra ise tekrar teorik çalışmalar ön plana çıkmış, ancak yeni teoriler daha az olguyu içeren ve eskilerine göre daha yalın denebilecek niteliktedir.”¹ Görüldüğü üzere liderlik insanlık tarihinin en eski ve evrensel olgularından biri olarak, insanların topluluklar halinde yaşamaya başladıkları dönemlerden itibaren bu toplulukları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak, toplulukları ortak amaçlar çerçevesinde örgütleyecek bir kurum şeklinde ortaya çıkmıştır. Birçok araştırmacıya göre, topluluklar ve bireyler liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü, liderlerde bir topluluğun diğer üyelerinde olmayan ya da bir araya gelmeyen ikna ve yönlendirme gücü söz konusudur.

İnsanları biçimsel yollarla etkilemeye çalışan yöneticilik kavramının yanı sıra liderlik bu anlamda hem biçimsel hem de biçimsel olmayan yönleriyle farklı bir boyut kazandırmakla birlikte sosyal etkileme gücüne de sahiptir. Yöneticilikle liderliğin ayrıldığı farklı bir nokta ise, liderlik için muhakkak biçimsel bir örgütün varlığına ve biçimsel bir yetki ile donatılmış olmaya gerek yoktur. Bunlar olmadan

¹ E.S. Çağlar, the Impact of Empowerment on Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles of Leadership Styles and Work Goals, Marmara Üniversitesi (MÜ), SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), İstanbul, 2011, s.32

da herhangi bir grubun içinden çıkan bir kişi liderlik vasıflarını taşıyor ise o gruba doğal liderlik yapabilir. Biçimsel bir örgüt yapısına ve biçimsel bir yetkiye sahip olmaksızın büyük kitleleri peşinden sürükleyen birçok lider vardır. Bu bağlamda liderlik, belirli koşullar altında, kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için, bir kimsenin başkalarının çalışmasını etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç yönünde davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir.¹ Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere lider kurumun amaçlarına ulaşma noktasında çevresindekileri üstün etkileme gücü ve doğuştan gelen yetenekleriyle etkileyerek kurumu amaçlarına ulaştıran kişi olarak da nitelendirilebilir.

Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belli amaçlar doğrultusunda etkileyerek davranışa sevk eden kişidir. Liderliğin temelinde liderin sahip olduğu özellikler sayesinde başkalarını etkileme gücü vardır. Ancak, bu etkileme gücünü kullanırken yalnızca sahip olduğu otorite gücünü kullanmak değildir.² İyi bir lider oluşturulmuş hiyerarşik ünvanını, otoriter gücünü kullanmadan çalışanlarını motive edip yönlendirebilir. Bu yüzden de liderin elindeki en önemli gücü çalışanlar üzerinde bırakacağı uzlaşabilirlik ve olgunluk gücüdür.

Liderlik bir kavram ve tanım olarak birçok kişi tarafından farklı farklı tanımlanmıştır. Bunun sebebi olarak liderliğin çok yönlü ve karmaşık bir kavram olması gösterilebilir. Özellikle lider, takipçi ve çevre öğelerinin sürekli değişken ilişkileri ve birbiriyle etkileşimleri liderlik tanımında tam bir netliğin oluşmasına engel olmuştur. Çalışma alanlarında lider ile yönetici, otorite, güç idare ve denetim kavramlarının karıştırılması da tam bir lider tanımının oluşturulmasına başka bir engel olarak görülebilir.³ “Liderlik yazınına getirilen 350’ye yakın tanım ve çok sayıda araştırmaya rağmen, liderlik kavramının özünün neye dayandığı belirlenememiştir. Halen günümüzde dahi sayısız tanım ve araştırmaya konu olan liderlik kavramı gizemini ilk günkü gibi saklı tutmaktadır. İşte bu nedendir ki liderliğin en fazla araştırma yapılan konulardan biri haline gelmesinde etken olan

¹ Artık, s.8

² A. K. Gökgiray, Yavuz Sultan Selim Han’ın Liderlik Sırları, İstanbul, 2011, s.13

³ H. İbicioğlu – H.İ. Özmen – S. Taş, “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İİBFD), C.14, S.2, Isparta, 2009, s.3

durum liderliğin gizeminin hala çözülememiş olmasıdır.”¹ Liderlik hakkında yapılan çalışmalar ve incelemeler çerçevesinde, araştırmacılar, bireysel kanaatleriyle vardıkları sonuçlara göre edindikleri izlenimler doğrultusunda birçok tanım da ortaya atmışlardır. Bu tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- “Liderlik, kesin formüle edilemeyen bir süreçtir.”²

- “Liderlik, beklentiler ve ilişkiler çerçevesinde yapıyı harekete geçirme ve muhafaza etme davranışıdır.”³

- “Liderlik belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.”⁴

- “Liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmektir.”⁵

- “Liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, organizasyonun diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneğidir.”⁶

Tanımların çeşitliliğinden de anlaşılacağı üzere liderlik sözcüğü 14. Yüzyılda dünya literatürüne girmiş olan bir kavram olmasına ve hatta son yıllar da adından sıkça söz ettirmesine, üzerinde fazlasıyla tartışma ve araştırma yapılmış olan bir kavram olmasına rağmen hala ayrı bir yönlü gizemini sürdürerek fikir birliğine varılamayan bir kavramdır.

¹ B. Dikmen, Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi (İAÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2012, s.4

² S. Güney, Davranış Bilimleri, Ankara, 2008, s.371

³ S. Duygulu, Servis Sorumlu Hemşirelerine Yönelik Hazırlanan Transformasyonel Liderlik Eğitim Programının Liderlik Uygulamaları Üzerine Etkisi, Hacettepe Üniversitesi (HÜ), SABE, YDT, Ankara, 2007, s.13

⁴ M. Ertürk, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2013, s.173

⁵ A. Gezici, Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi (DPÜ), SBE, YYLT, Kütahya, 2007, s.5

⁶ C. Serinkan, vd., “Liderlik ve Motivasyon”, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, (Ed. C. Serinkan), Ankara, 2012, s.66

Tablo 1: Liderlik Tanımlarının Kronolojik Sıralaması

1902	Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.	C.H. Cooley
1906	Liderlik sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.	E.F.Mumford
1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.	F.W.Blackmar
1921	Liderlik, en az çalışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.	E.L.Munson
1924	Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.	F.S.Chapin
1927	Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir.	L.L.Bernard
1930	Liderlik, insanları, ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.	C.M. Bundel
1935	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.	C.E. Kilbourne
1939	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.	T.R. Philips
1942	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.	N. Copeland
1948	Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.	I.Knickerbocker
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.	R.M. Stogdill
1955	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.	H.Kontz & C.O'Donnell
1960	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.	G. Terry
1964	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.	J. Lipham
1968	Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.	R. Dubin
1974	Liderlik tanımları; grup sürecinin odak noktası, kişilik etkileri olarak, uyma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak, etkinin kullanılması olarak, eylem ve davranış	R.M. Stodgill

	olarak, inancı biçimlendirme olarak, amaçları başarmanın bir aracı olarak, etkileşimin etkisi olarak, farklılaşan bir rol olarak ve başlatıcılık olarak on başlık altında toplanmıştır.	
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.	D.Katz& R.L.Kahn
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.	R.R.Krausz
1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.	C. Norris
1991	Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.	E.Jaques & S.D.Clement
1992	Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.	W.Pagonis
1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.	T.J.Kowalski & U.C.Reitzig
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir.	R.Heifetz
1995	Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir.	R.T. Ogawa & S.T.Bossert
1996	Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.	G.R.Sullivan & M.V. Harper
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir.	K.Gallagher v.d.

Kaynak: Ş. Erçetin, Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.4-11

Sanayi devriminden sonra ülkeler hızla gelişmiştir. Bu hızlı gelişimle beraber, özellikle 1800'lü yılların sonlarında dünya genelinde gelişen ve değişen ülkelerin pazar arayışlarının artması ile birlikte ticaret sınırları kaybolmuştur. Çeşitli farklı ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin oluşmasıyla birlikte bu şirketlere liderlik yapan liderin tanımı da yapılmaya başlanmıştır. Örgüt ve şirketlerin hedef ve beklentileri ile birlikte lider ve yöneticilerinde olması gereken vasıflarının netleşmesi bu örgüt ve şirketleri başarıya taşıyabilmek adına bir gereklilik olmuştur. Yukarıdaki tabloda

liderin farklı farklı tanımları görülmektedir. İlk süreçte liderin, sosyal ortamı algılayan ve grup dinamiğine yön veren biri olarak tanımlandığı algısı ağır basmaktadır. Bu ilk süreçte lider bir önder olarak da algılanmıştır. Son dönemde liderin global dünyanın ve bu bağlamda önderlik edeceği grupların ya da örgütlerin gereksinimleriyle birlikte kendini yenileyen, sürekli geliştiren ve grubu anlayan çok yönlü bir önder olduğu görülmektedir. Son yirmi yıl içerisinde yapılan lider tanımlarında daha ılımlı, örgüt çalışanlarını dinleyen ve onları anlayan ayrıca, çalışanların fikirlerine değer veren bir lider tipi ile karşılaşmaktayız.¹ Tüm bu tanımların ortak noktasında, liderin başkalarını etkileme ve yönlendirebilme gücüne sahip etkili bir birey olduğunun yer aldığı görülmektedir.

Lider tüm tanımlarda geleceği iyi okuyup görebilen, takipçilerini etkileyen, bilgi ve tecrübeleriyle güven veren grubu yönlendiren ve peşinden sürükleyen kişidir. “Liderlik ise yaşamın bir parçasıdır. Büyük liderler, sahip oldukları vizyonları ile tarih boyunca toplumun bulunduğu durumdan daha ileriye ulaşabilmesi ve gelişebilmesi için büyük sorumluluklar almışlar ve toplumlara mal olmuşlardır.”² Liderlik ile yöneticilik kavramları genellikle birbirleriyle karıştırılır. Yönetici olan insanlar lider olmayı sadece emir vermek, insanların çalışma tarzlarına, hayatlarına karışmak gibi algılamaktadırlar. Oysaki çalışanları etkileme sadece emir vermek, çalışanların hayat tarzlarına müdahale etmekle olmaz. Liderlik bir kurum ya da kuruluşun en başında olan kişi değil o kurumda farklılaşan, yaptığı işlerle ön plana çıkan, arkasından diğer insanları sürükleyebilen kişidir. Bu ifade liderin tanımı olarak da kabul edilebilir. Lider aynı zamanda belirli amaç için beraberindeki kişi, grup veya kitleleri yönlendirebilen kişidir.

Liderlik insanları belirlenmiş hedeflere yönlendirebilme yeteneğidir. Lider ise, belli bir durum ve zamanda, belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını destekleyen, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve uygulayan kişidir. Lider grup veya kitlelerde hissedilen, ancak açığa çıkmamış ortak duygu ve düşünceleri ortaya çıkaran kişidir. Lider öncüsü olduğu grubun gücünü ona hissettiren ve o gücün

¹ Erçetin, s.4-11

² Duygulu, s.13

amaç için faaliyete geçmesini sağlayandır.¹ Lider, takipçileri tarafından takdir edilen, yolundan gidilen ve özenilinen kişidir. Liderlik gücü, karizmayı ve gizemi simgeler. Öyleyse lider olan kişi etkili, güçlü olmalı ve o gücü grup veya kitle içinde etkileşimi sağlamak için kullanmalıdır.² Belirlenen amaç için grubu peşinden sürükleyip başarıya odaklayabilen, güdüleyen, çalışanları denetleyen ve koordine eden lider, yeterli tecrübe ve bilgi birikimine sahip olmalıdır. Aksi takdirde etkin bir lider olma özelliklerini sağlayamamış olur.

1.3. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar

Lider ile yönetici kavramları halen daha belki de net olarak tanımları yapılamadığından dolayı sürekli karıştırılır. Yönetici bir örgütte üst ve orta kademede önemlidir. Oysaki, alt kademe çalışanların yöneticiyi tanımadığı örgütler vardır. Yönetici çizgileri belirlenmiş, ne yapılacağı belirlenmiş olan bir yapının işletiminden sorumludur. Kendisine verilmiş olan yetkileri kullanır ve sınırlarını iyi bilir. Bir nevi yönetici, daha üst yöneticiden talimat olarak verilen işi belirli kriterler dâhilinde gerçekleştirmeye çalışır. Lider ise verilen talimatlara bağlı kalmaksızın yetkisini ve sınırlarını kendisi belirler. Ayrıca lider için biçimsel yetki çok da önem taşımaz. Liderler biçimsel olmayan yetki de kullanırlar. Bu özellikleriyle lider, örgütün tüm kademelerince tanınır ve takip edilir.³ Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmele birlikte anlam bakımından eşit değildir. Ancak, bazı yöneticiler aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahiptir. Bunun yanında, bazı bireyler de yönetici olmadıkları halde liderlik özelliklerine sahip olabilirler.

Liderlik diğer faktörleri içine almadan direkt olarak insanların göstereceği bedensel ve fiziksel tepkileri ile alakalıdır. Oysaki, yönetim daha kapsamlı bir kavram olup insanların göstereceği bedensel ve fiziksel tepkilerinin yanı sıra birçok

¹ Y.E. Erdoğan, Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Kütahya İli Örneği, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya, 2010, s.5

² Gezici, s.6

³ Güney, 2008, s.374

diğer faktörleri de içine almaktadır.¹ Buradan da anlaşılacağı üzere liderlik daha dar kapsamlı bir kavram olup, yönetim liderliği de içine alan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Keçecioğlu'nun çalışmasından yararlanarak yönetici/lider arasındaki farklılıkları aşağıdaki tablo yardımı ile ortaya koymak mümkündür.

Tablo 2: Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar.

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: T.Keçecioğlu, Liderlik ve Liderler, İstanbul, 2003, s.64

Tabloda yönetici ve liderin özelliklerine değinilmiş ve bu yolla aralarındaki fark da ortaya konmaya çalışılmıştır. Yönetici ve lider arasındaki farklılıkların en temel nedeni ikisi arasındaki kişisel ve karakteristik özelliklerinden gelen farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Sistemin işletilmesi esasıyla çalışan ve sistemce net olarak belirtilmiş çizgileri geçmemek yöneticinin belki de en önemli

¹ S. Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007, s.359

özelliklerindedir. Yönetici işi doğru yapma eğilimindeyken lider doğru işi yapmayı seçer. Tunçer bu durumu şu cümleleriyle özetler: “Liderlik, yenilik ve başlatmayla ilgili her şeydir. Yönetici, kopyalama ve var olan durumu sürdürme üzerine yoğunlaşır.”¹ Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu da var sayılırsa liderin sorgulaması, yeni arayışlara girmesi, kaygı gütmemesi ve ileri görüşlülüğü doğal bir sonuçtur. Yönetici ve lider kavramlarının doğuşu çok eskiye dayanmasına rağmen halen bu iki kavram birbirine karıştırılmaktadır. Bunun en büyük nedeni yönetici ve lider kavramının sınırlarının kesin olarak çizilememiş olmasıdır. Günümüzde güçlü liderlerin aynı zamanda başarılı liderler olduğu yönünde güçlü bir kanı vardır. Ancak, şu da bir gerçektir ki her güçlü lider başarılı bir yönetici olamayacağı gibi her başarılı yönetici de güçlü bir lider olamayabilir. Ancak, şu da var ki kendini geliştirmiş iyi bir yönetici etkin ve güçlü bir lider olamaz demek anlamına gelmez.² Kısacası yönetici olunur ancak lider doğulur.

Liderlik ve yöneticilik farklı kavramlar olmasına rağmen aralarında ilişki de vardır. Bu ilişki Yeşilkayalı’ya göre şu şekilde ifade edilmektedir: “Örgütlerde büyüme, gelişme ve yenilik sürecinde ortaya çıkan değişiklikler fazla rahatsızlık vermezken yeni rakiplerin oluşması, teknolojik gelişmeler ve liderlik tarzındaki değişimler örgüt yaşamına köklü yenilikler getirirler. Yönetici ve liderin ortak özelliği, ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasıdır.”³ Yönetici belirlenmiş amaç için çalışanlar üzerinde, kendisine verilen kıstaslar doğrultusunda yetkisini kullanır. “Yetki; başkalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirme, emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır.”⁴ Liderde ise var olan yönetme ve yönlendirme yeteneği vardır. Yöneticide yetki kavramı liderde güçtür. Lider kendisini takip edenlerin beklentilerini karşıladığı ve onların amaçlarına yön verdiği sürece güçlüdür.⁵ Çağlar ise yapmış olduğu bir çalışmada bu farklılığı şu şekilde ifade eder: “... liderler mevcut şartlar içinde zaferler kazanırlar. Öyle ortamlar ki bize komplo kurulmuş gibi görünen, bırakırsak bizi kesinlikle boğacak olan

¹ P. Tunçer, “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, Sayıştay Dergisi, S.80, Ankara, 2000, s.64

² Ö. Deliveli, Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2010, s.48

³ Yeşilkayalı, s.7

⁴ A.Y. Özsalmanlı, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, SBD, Bişkek, 2012, s.144

⁵ Yeşilkayalı, s.7

değişken, çalkantılı, belirsiz ortamlarda yöneticiler ise şartlara boyun eğerler ...”¹
Liderler her şart ve koşuldaki tüm zorlukları yenmeye çalışırlarken, yöneticiler mevcut durumlara fazla müdahale etmez durumu kabullenirler.

1.4. Yöneticileri Lider Kılabilen Davranış ve Beceriler

Genetik faktörlerin liderlik üzerinde etkisi olduğu kimi uzmanlarca ifade edilmektedir. “Yöneticiler kendi işlerine, organizasyonlarına ve bireysel yeteneklerine bağlı olarak geniş bir alanda görev yaparlar. Geleceğin yöneticisi olabilmek, öncelikle eski yöneticilik özelliklerinin bir kenara bırakılıp, 21. yüzyılın gerektirdiği özelliklere sahip olmakla mümkün olabilir.”² Deneyim ve eğitimin de liderlik potansiyelini etkilediği bilinmektedir. Bu açıklamalar ışığında; önemli olan liderlik vasfının doğuştan mı yoksa sonradan mı kişide oluştuğu değildir. Aslolan her ikisinin birbirini desteklemesidir. Bir binada en önemli şey temeldir. Ancak, iyi temeller tek başına yeterli değildir. Binanın diğer malzemeleri ve işçiliği de bir o kadar önemlidir. Kısacası bütün faktörlerin birbirini desteklemesi gerekir. Ayrıca, genlerinde liderlik vasfı bulunan insanların tecrübe ve kaliteli eğitimleri de onların iyi bir lider olmaları için gereklidir.³ Mücadeleci ruhları derin tecrübe ve deneyimleriyle tarihin gidişatını değiştiren liderler vardır. Bu liderler bu özellikleri ile kitleleri peşinden sürüklemeyi başarmışlardır.

Lider için söylenen özelliklerin birçoğu elzemdir. İyi bir lider olabilmek için örgütlerde yöneticilerin liderlik becerilerine sahip olmasının yanı sıra asıl önem arz eden husus bu liderlik becerilerini hitap ettikleri grup karşısında davranışa dönüştürebilmeleridir. Liderler, becerileri davranışa dönüştürdükleri sürece kendileri ile doğru orantılı olarak örgütte etkin ve verimli olacaklardır. Örgütü etkin ve verimli kılabilmek için üst düzey yöneticilerde bazı liderlik becerileri olması gerekmektedir. Bunlar; olmayan bir şeyleri hayal ederek yeni fikirler geliştirebilme, eskiye bağımlı kalmadan sürekli yenilenme, çalışanların motivasyonunu sağlama, örgüt içinde

¹ Çağlar, s.34

² A. Şahin, “Örgüt Kültürü – Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, Maliye Dergisi, S.159, Ankara, 2010, s.28

³ Dikmen, s.14

çıkacak çatışmaları en etkin şekilde yönetebilme, örgüt içerisinde oluşturulacak çalışma gruplarına liderlik yapabilme, yönetime, çalışanlarına ve hizmet sunduğu müşterilere karşı yerine getirmesi gereken yükümlülüklerini zamanında yerine getirme ve sonuç odaklı yaklaşabilme, örgütün var oluş amacı ve örgütün devamlılığını sağlayacak olan mali yönetimi iyi yönetilme, örgütü başarıya taşımada kendisine birincil derecede yardımcı olacak olan insan kaynaklarını ve bu insan kaynaklarının kullanacağı teknolojiyi pratik zekâsını kullanarak iyi yönetebilme, örgüt içi, örgüt dışı ilişkilerinde iletişime açık olmak ve gerektiğinde politik olarak ne yapacağını bilebilmek olarak sıralanabilir.¹ Bunların yanında liderlikten gelen özelliklerini de kullanarak çalışanları motive etmeli ve sorumluluk almalarını sağlayarak herkesten farklı olarak ayrımlılık yaratabilmelidirler.

Sadece bir veya birkaç tane özelliğe sahip olmak kişiyi lider yapmaya yetmez. Liderin de uyacağı kurallar vardır. Bu kurallar şöyle sıralanabilir:

- Kişi kendisini tanımalı, sahip olduğu yetenekleri bilmeli ve geliştirmeli,
- Liderlik ettiği alanla ilgili yeterli bilgiye sahip olmalı ve sürekli bilgisini tazelemeli,
- Sorumluluk bilinci gelişmiş olmalı. Risk alabilmeli ve o riskin sonuçlarıyla da mücadele edebilecek güçte olmalı,
- Yeterli bilgi ve tecrübesine dayanarak yerinde ve doğru kararlar verebilmeli,
- Sahip olduğu liderlik meziyetine uygun hareket etmeli. Hep bir lider gibi davranmalı,
- Liderlik ettiği örgütte şartlara göre gerektiğinde değişimi yapabilmeli ve bu sürece uyum sağlayabilmeli,
- Sözü ile özü birbirine uymalı,
- Güçlüklere karşı koyabilecek ve çalışanlarını cesaretlendirecek özelliklere sahip olmalı,

¹ Deliveli, s.55

- Zorluklar karşısında dirençli olmalı ve doğru bildiğinden vazgeçmemeli ve tek başına kalsa dahi yoluna devam etmeli,¹

Bunların yanı sıra liderler de şu özelliklerin de bulunması gerekir:

- **Kendini Kabul Ettirme:** Liderler gerçek anlamda hedefleri uğruna yenilgiye uğrasalar bile vazgeçmeden sürekli başladığı işe konsantre olup onu sonuca taşıyacak nitelikte olan insanlardır. Her türlü başarısızlıkta, yenilgiye uğrayacaklarını bilseler bile kendilerine olan güvenleri tamdır ve bu şartlar altında bile inançlarını kaybetmeyerek çevresindekileri de o doğrultuda motive edip yönlendiren kişilerdir. Bu gücü kendinden emin tavırları sayesinde karşısındakilere verirler.

- **Sosyallik:** Liderler, yaptıkları iş alanındaki uzmanlıklarının yanı sıra çevresindekilerle de iyi iletişim halinde olmaları için çok iyi derecede bir sosyal yapıya sahip olmaları gereklidir. Liderlerin yaptıkları işin büyük kısmı insan ilişkilerini kapsadığından sosyal hayatta da yadsınamaz derecede ön planda olan kişilerdir ve bunu yapmaktan büyük keyif duyarlar.

- **Kavrayışlılık:** Kendinden emin ve geleceğine başarı katmak isteyen bir lider her ne şekilde ve her kimin tarafından olursa olsun yeni deneyim ve fikirlere açık olan ve bunları değerlendirme yapısına sahip olan kişilerdir. Bu özellikleriyle her ne kadar geleneksel yapıda olan insanlar tarafından kabul edilmeseler de mutlaka bu durumun çalıştıkları kuruma özel bir nitelik kazandıracağını düşünürler.

- **Uzlaşılabilirlik:** Etkin ve etik liderler genelde esnekler. Çatışma ortamlarını bile olumlu bir atmosfer haline çevirebilirler. Her ne olursa olsun her ortamda profesyonel davranarak kin tutmayıp uzlaşılabilir nitelikte tavır sergilerler. Onları mükemmel nitelikte ekip başı yapmada bu özelliklerinin payı küçümsenemeyecek derecede büyüktür.

- **Güvenilirlik:** Liderler etik ve etkin yapıda olmak istiyorlarsa sadece kurumdaki üstlerine karşı değil astlarına karşı da güvenilir olduklarını kanıtlamak zorundadırlar. Kelimenin tam anlamıyla etik ve vicdanlı kişilerdir. Kendilerinden bir

¹ Dikmen, s.15-20

şey istendiği zaman bunu yaparken ast/üst ilişkisi olarak nitelendirmeden mümkün olduğu takdirde ve şartlar elverdiğince güven ortamı içinde yaparlar.

- **Analitik Zekâ:** Lider olmak sadece çalışmak, üstün derecede kişilik özelliklerine sahip olmakla sınırlı kalmayıp aynı zamanda çoğu insanların ortalamasından fazla analitik zekâyâ sahip olmayı da gerektirir. Bu da stratejik düşünme, irdeleme, bazı değişkenleri anında fark edip ölçüp biçebilme ve ona göre planlar yaparak en uygun ortam ve koşulları sağlayabilme becerisini beraberinde getirir.

- **Duygusal Zekâ:** Liderler üstün zekâ özelliklerinin yanı sıra empati becerileri de gelişmiş olan kişilerdir. Liderlerin empati becerileri çalışanlarını daha iyi anlamaları noktasında olması gereken önemli bir özelliklerindedir. Liderler güçlerinden kaynaklanan yetenekleri sayesinde güçlü ve zayıf yanlarının farkındadırlar.¹

Liderliğin doğuştan geldiğini savunan birçok görüş vardır. Bunun yanında iyi ve güçlü bir lider olabilmek için sadece doğuştan gelen özelliklerin yeterli olamayacağını savunan görüşlerde vardır. Liderin doğuştan gelen özellikleri genel anlamda hırs ve karizmadır. Oysaki, hırs ve karizma tek başına iyi ve güçlü bir lider olabilmek için yeterli değildir. Hatta hırs ve karizmanın diğer özellikler olmaksızın tek başına görüldüğü liderler insanları felakete sürükleyebilirler. İyi bir liderin zorunlu değil, gönüllü takipçileri olmalıdır.

Şimşek ve diğerlerine göre ise ideal bir lider ve yöneticide aşağıdaki özelliklerin bulunması gerektiği ileri sürülmüştür:

“- Liderliğin ilk temel bileşeni, bir rehber görüştür. Nereye ve niçin gitmekte olduğunuzu bilmiyorsanız, muhtemelen hiçbir yere ulaşamazsınız.

- Liderliğin ikinci temel bileşeni tutkudur. Hayatın vaat ettiği şeylere karşı duyulan tutku, meslek tutkusu, eylem tutkusudur.

¹ M.K. Vries, İşletmelerde Liderlik Davranışı: Liderliğin Gizemi, (Çev. Z. Dicleli), İstanbul, 2007, s.209

- Liderliğin diğerk bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas kısmı vardır; öz bilgi, samimiyet ve olgunluk. Lider hiçbir zaman kendisine, özellikle kendisi hakkında yalan söylemez. Değerli yanları olduğu kadar kusurlarını da bilir ve bunları yerli yerince ele alır. Samimiyetin temeli düşünce ve eylemde namusluluk, ilkelere sıkı sıkıya bağlılık, sahicilik ve içtenliktir. Olgunluk lider için önemlidir. Kendini adama, uyanık olma, başkalarıyla çalışma ve onlardan bir şeyler öğrenmeye yatkın olma, her zaman dürüst olma olgunluk prensiplerindedir.

- Dürüstlük güvenin temelidir. Güven ise, liderliğin bir bileşeni olduğu kadar, aynı zamanda onun ürünüdür. Güven, kazanılması gereken bir niteliktir. Lider onsuz bir şey yapamaz.

- Liderliğin diğerk iki bileşeni, merak ve cürettedir. Lider her şeyi merak eder. Risk üstlenmeye arzudur, yeni şeyler dener.

- Hakiki liderler doğmaz, yetişirler. Çoğu kez de kendi kendilerini yetiştirirler. Liderler kendi kendilerini icat ederler.”¹

İdeal bir yöneticinin belirli liderlik özelliklerine sahip olması çok önemlidir. Ancak, bundan daha önemli olan örgütün etkinliği ve verimliliği için yöneticilerin sahip oldukları liderlik becerilerini davranışa dönüştürebilmeleridir. Liderlik becerileri davranışa dönüşmediği takdirde liderin etkinliğinden bahsedilemez. Etkin bir lider, liderlik becerilerini davranışa dönüştürebilendir.

1.5. Liderlik Türleri

Liderlerin sergileyeceği liderlik davranışları kategorik olarak örgütsel anlamda performansı arttırıcı, örgüt üzerinde olumlu sonuçlar üreten bir tarza sahip olabileceği gibi bazı liderlik davranışları da örgütsel performansı aşağıya çekerek örgütsel bağlılığı sonlandırabilir ya da örgütün verdiği hizmetin kalitesinin düşmesine sebebiyet verebilir. Bu bağlamda liderlik türlerini olumsuz liderlik türleri

¹ Şimşek - Akgemci - Çelik, s.271

ve olumlu liderlik türleri olarak ikiye ayırmak mümkündür.¹ Liderin ekonomik vb. şekilde ödüllendirmeye önem veriyorsa olumlu liderlik, cezalandırmaya ağırlık veriyorsa olumsuz liderlik davranışından bahsedilebilir. Olumsuz liderlik türünde uygulanan ceza birçok konuda anlık başarı sağlasa da, uzun vade de başarı sağlamaz hatta başarısızlığa neden olabilir.² İyi bir liderin anlık başarıya değil, uzun vadeli başarıya odaklanarak çalışanlarını bu doğrultuda yönlendirmesi gerekmektedir.

1.5.1. Olumsuz Liderlik Türleri

Örgütlerde olumsuz liderler çalışanlarının heves ve ümitlerini kıran, çalışmalarını desteklemeyen, fikirlerini almayan, onların örgütsel ve bireysel hedeflerine ulaşmasını engelleyen, geleceğe yönelik harekete geçme ve örgütü harekete geçirme noktasında yetersiz kalan liderlerdir. Bu tip liderler aynı zamanda değişim ve yaratıcılıktan uzak kaldıklarından örgütlerinde ve çalışanlar üzerinde canlılığı sağlayamazlar.³ Çalışanların moral ve motivasyonunu bozarak örgütün verimsizliğine sebep olurlar.

Kırbaç ve Konan'ın yaptıkları bir çalışmada; örgütlerde olumsuz liderlerin, çalışanları problem olarak gördüklerini ve kendi yaptıklarının en iyisi olduğunu düşünerek yeni araştırmaları, gelişmeleri ve yeni fikirleri takip etmediklerini ve aksine bu durumu eleştirdiklerini saptamışlardır. Yine diğer bir tespitlerinde olumsuz liderlerin bir yandan çalışanları ile samimi bir ilişki kurarak onlar üzerinde duygusal baskı yaparken, diğer yandan çalışanların sicil amiri olmaları sıfatı ile de çalışanlar üzerinde cezalandırma gücünü kullanarak da baskı kurduklarını, çalışanlarına güvenmediklerini ve yeni projelerin uygulanmasına karşı çıktıklarını bu durumlarında çalışanların arzu ve isteklerinin kırılmasına neden olduğunu belirtmişlerdir.⁴

¹ İ. Akat – G. Budak – G. Budak, İşletme Yönetimi, İzmir, 2002, s.285

² Akat – Budak – Budak, s.285

³ N.G. Çetin – E. Beceren, “Lider Kişilik: Gandhi”, SDÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (SBED), S.5, Isparta, 2007, s.120

⁴ M. Kırbaç – N. Konan, “20. Bilimsel Eğitim Bilimleri Kurultayı, Eğitim Örgütlerindeki Toksik (Zehirli) Liderlerin Genel Özellikleri”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Burdur, 8-10 Eylül 2011, s.3

1.5.2. Olumlu Liderlik Türleri

Örgütlerde olumlu liderlik türleri ise örgütteki insan kaynağını örgütsel hedefler doğrultusunda senkronize eden, harekete geçiren, ekip çalışmasına sevk eden liderlik türleridir.¹ Bu tip liderler çalışanları peşinden sürükleyerek örgütsel hedeflere daha kolay kilitlerler.

Bu bağlamda belirli bir liderlik kategorisini olumlu ya da olumsuz diye nitelendirmek her durumda gerçekçi sonuçlar vermeyebilir. Çünkü, örgütsel verimlilik ile liderlik davranış modelleri arasındaki ilişki evrensel bir tanımdan hareketle oluşturulmamaktadır. Toplumsal kültürlerin, örgütün hacminin, kurumsallaşmasının vb. kriterlerin, liderlik motifleri ile örgütsel verimlilik arasında önemli bir köprü kurması söz konusudur. Bu bağlamda bazı ülkelerde liberal liderler örgütlerde verimliliği arttırırken, bazı ülkelerde karizmatik liderler olumlu sonuçlar elde edebilmektedir. Yine proje tabanlı, geçici amaçlarla kurulan örgütlenmeler de dönüşümcü liderlik karşılık bulurken, aile şirketlerinde paternalist liderlik ön plana çıkmaktadır.

1.6. İşletme Yönetiminde Liderin Yeri ve İşlevleri

Liderlik insanlık tarihinin en eski ve evrensel olgularından biridir. Nerede ve ne zaman iki ya da daha fazla insan bir araya gelmiş ise orada bir lider mutlaka bulunur. Liderlik insanlık tarihi süreci boyunca farkına varılan ve önemi anlaşılan bir kavramdır. Büyük Hun İmparatoru Atilla da tarihin o dönemlerinde bile şu sözleriyle liderin önemini vurgulamıştır. “Köylü ya da soylu olsun, yetenekli hunlara değer vermeliyiz. Ailelerine bakmaksızın, lider olma özelliklerine sahip olan en yetenekli Hunları komutan seçmeliyiz.”² Tarihi süreç boyunca her dönem lider olma özelliklerini taşıyan ve kendi yetenekleri doğrultusunda lider olarak öne çıkan kişilere değer verilmiştir.

¹ Çetin – Beceren, s.120

²A.Ş. İzgören, İş Yaşamında 100 Kanguru, Sistem Liderliği, Ankara, 2013, s.116

Örgüt yönetiminde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte günümüzde kurum ve şirket yönetimlerinin etkinlikleri istatistiksel verilerle birlikte çeşitli analiz teknikleri kullanılarak verimlilik göstergeleri tespit edilmektedir. Bu göstergeleri baz alarak başarı grafiklerini yükseltmek ve hedeflerini tutturmak adına gayret gösteren yöneticiler, çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarını belirlerler. Bu tutum kendilerini de doğrudan etkilemektedir. Çünkü, yöneticinin çalışanlarına karşı olan bu tutum ve davranışları örgütün geleceğini etkileyecektir. “Liderlik; bir grubun varlığında anlamlıdır, ortak amaçların varlığında anlamlıdır, etkilemedir ve bir süreçtir.”¹ Belirlenen amaca ulaşma isteği, hedef tutturma, kurum yapısı, dış çevre, kişisel özellikler ve birçok etken yönetici tutumlarını belirler. Bu tutumların niteliği çalışanların işlerine olan ilgi ve güdülerini etkiler. Çalışanların bu tutumlara karşı olan ilgi ve güdeleri de şirketin geleceğini etkiler.² Örgütünü başarıya taşımak isteyen bir yönetici tutumlarını çalışanları olumlu yönde etkileyecek şekilde belirlemelidir.

Örgütlerde tıpkı canlılar gibi bir yaşam evrelerine sahiptir. Bir örgütün kurulması, işlemesi, kar maksimizasyonuna ulaşması ve iflası olağandır. Bu olağan durum karşısında amaç bütün tedbirleri alarak örgütün yaşam süresini uzatmak ve sürekli büyümesini sağlamaktır. Rekabet ortamının çok güçlü olduğu ve Pazar sınırlarının kaybolduğu günümüzde örgütlerin birincil amacı sürekliliğin sağlanması ve güçlü olmaktır. Örgüt sisteminin yıkılmaması ve örgütün iflas etmemesi için birtakım önlemler alınması gerekir. Alınacak bu önlemler de riski beraberinde getirir. İşte bu riski göğüsleyecek liderler ve CEO'lar gerekir.³ Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri bu riskleri göğüsleyebilecek yetkin ve etkin liderlere bağlıdır.

Liderin uzun vadeli vizyonu veya görüş açısı organizasyonun ilk kurulma aşamasında da son derece önemli rol oynamaktadır. Başarılı olmak isteyen liderler ilk etapta işletmelerinin değişimci, yenilikçi ve rekabetçi geniş bir görüş açısına sahip olmalarıyla ilgilenirler. Bu doğrultuda işletmelerinin iskeletini oluşturan mevki, görev ve sorumlulukları tayin ederek örgütsel biçim, yapı ve sistemlerini tek

¹ İ. Bakan, “ ‘Örgüt Kültürü’ ve ‘Liderlik’ Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi (KMÜ), İİBFD, C.8, S.14, Karaman, 2008, s.4

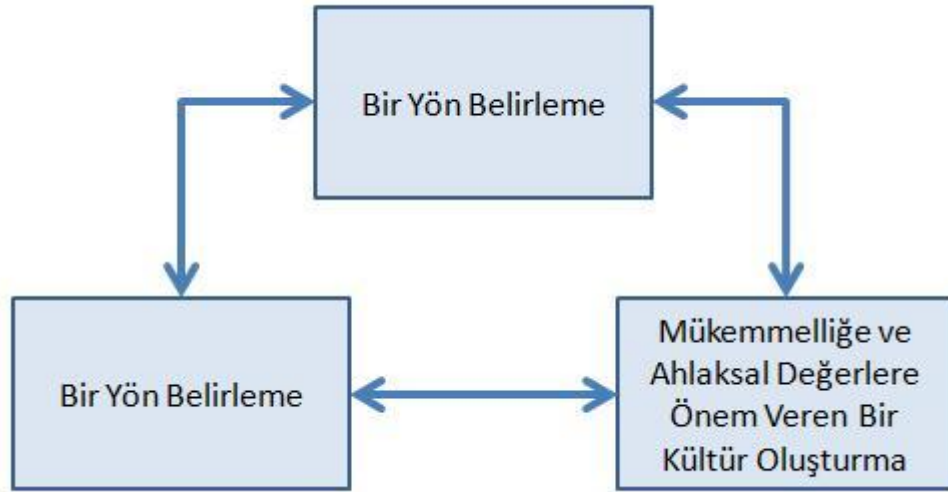
² Artık, s.13

³ Dikmen, s.10-11

tek dizayn ederler.¹ Bu yapı uygulamaya geçme aşamasında lidere rehberlik ederek adım adım başarıya ulaşmasında büyük kolaylık sağlayacaktır.

Reca; “Hz. Ali’nin Liderlik Sırları” adlı kitabında, liderliğe farklı bir yönden değinmiştir. “İdareci bir liderin karakteri hayat programında saklıdır ve parola şudur: Lider, tek bir gönülde buket olacağına her gönülde çiçek olmalıdır.”² Lider sadece iş yerinde çalışanlarına karşı değil, her daim hayat tarzı olarak liderlik davranışlarını sergilemeli, bu durumu hayat felsefesi haline getirmelidir. Çalışanlarının sadece bir veya bir kaçına değil, hepsine karşı aynı mesafede olmalı ve hepsine hitap etmeyi başarabilmelidir. İyi bir lider tüm çalışanlarına eşit mesafede duran ve onlara her yönlü destek olabilmelidir.

Şekil 1: Liderin Stratejik Görevler Arası İlişkileri



Kaynak: E.Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1997, s.394

Örgütlerde liderler ileriye yönelik stratejik planlar yapmalıdırlar. Örgüte bir yön belirleyerek mükemmelliğe ulaştıracak ahlâksal değerlere önem verecek bir

¹ Erdoğan, s.8

² Ö.F. Reca, Hz. Ali’nin Liderlik Sırları ve Hitabet Sanatı, İstanbul, 2013, s.94

kültür oluşturarak bunu şekillendirmelidirler. Rekabet ortamının çok güçlü olduğu günümüz koşullarında gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmelidirler.

Dikmen, yapmış olduğu bir çalışmada liderliğin işletmeler açısından önemini vurgulamak üzere dört gerekçe ortaya koymaktadır. Bu gerekçeler şu şekilde sıralanabilir:

- “- Toplumsal Kanaatlerin Değişimi,
- Kurum ve Kuruluş ve Diğer Örgüt Türlerinin Bakış Açılarındaki Değişim,
- Örgütsel Değişimi Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler,
- İşgörenlerden Beklenen Yüksek Verim Hedefleri ve İş Stresinin Azaltılması İçin Duyulan Gereksinimler.”¹

Lider, işletmenin etkinliği üzerinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu rolü yerine getirebilmesi için liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Bu vasıfları kullanarak liderin örgüt üzerinde gösterdiği etki, aynı zamanda örgütün başarısı üzerinde de geçerlilik arz edecektir.

2. LİDERLİĞİN ÖĞELERİ

Liderlik karakteristik özellikleri bağlamında doğuştan gelen bir özellik olduğu için çoğu zaman bir kişilik özelliği olarak kendini gösterir. Bazen de lider makamının gerektirdiği davranış modelini sergilemeye çalışır. Liderin grup veya kitlelerle iletişiminin gerekliliği göz önüne alındığında sürekli bir etkileşim halinde olması söz konusudur. Başarı odaklı iyi bir ekip kurmak, amaca yönelik çalışmalar yapmak için peşindekileri sürekli istekli ve gayretli kılmak, moral ve motivasyon bilincini kaybetmemek ve ekiple birlikte ortak amacı başarma arzusunu diri tutmak bir liderde bulunması gereken temel özelliklerdir. Okay da kendi çalışmasında liderde bulunması gereken özelliklere şu şekilde değinmiştir. Her şeyden önce bir vizyonu belirlemek ve bunu benimseyerek çalışanlarıyla paylaşmak, tek düzelikten

¹ Dikmen, s.11

çıkarak geçmişe bağımlı kalmadan sürekli yeniliklere, yeni projelere açık olmak ve bunları yönetebilmek, müşteri odaklı çalışarak, bireylerle birebir ilgilenmek, bilgiyi paylaşmak, sorunları çözmek ve ekipleri desteklemek, yapılan işin ve ekibin sorumluluğunu alabilmek, insanlara karşı merhametli ve güvenilir olmak, zamanı ve kaynakları iyi yönetip doğru kullanmak gibi birçok özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamıştır.¹ Görüldüğü üzere iyi bir lider de birçok etkin özellik olması gerekmektedir. Aksi takdirde insanları peşinden sürüklemesi belli bir hedefe kilitlemesi mümkün görülmemektedir.

Erdoğan liderliğin öğelerini; insanlara değer vermek, vizyon sahibi olmak, destek, güdüleme (motivasyon), etkileme ve güç, iletişim becerileri, yönetim becerileri olmak üzere yedi başlık altında sıralamıştır.² Bu başlık altında bu maddeler ayrı ayrı değerlendirilecektir.

2.1. İnsanlara Değer Vermek

Kişilik ve karakter yönünden insanları yanıltmak belli bir müddet geçerli olabilir. Bir müddet sonra insanların gözlemleri sonucunda kişi hakkında belirli bir izlenimi oluşur. Sağlam bir karakter her zaman insanların takdirini alır. Liderlik de ancak sağlam bir karakterle sürdürülebilir. Elbette ki iyi liderler de zaman zaman hata yapabilirler. Ancak, herhangi bir konuda bilgi ve tecrübe eksikliği olan liderler bu eksiklerini veya hatalarını kısa zamanda telafi etmesini de bilirler. Bu süreçte onların hataları da çalışanlar tarafından tolere edilebilir. Yalnız bunların haricinde karakter zafiyeti çalışanlar tarafından kabul görmez. Çünkü, kişilik bozukluğu ve karakter zayıflığı olan liderlerin peşindekilerde lidere karşı güvensizlik oluşur. Güven ortamını yitirmiş gruplarda kopmalar olur ve lider otoritesini kaybeder, amaç gerçekleşmez. “İnsanların gözünde lider, diğer insanlara yol göstermede etkili kişidir. Yönlendirmeden söz edebilmek için de insana önem vermek gerekmektedir.

¹ Ş. Okay, “Otomotiv Yetkili Servis Yöneticilerinin Liderlik Anlayışları Üzerine Bir Alan Araştırması: İzmir, Aydın, Denizli İli Örneği”, 5. Uluslararası İleri Teknolojiler Sempozyumu, Karabük, 2009, http://iats09.karabuk.edu.tr/press/bildiriler_pdf/IATS09_07-99_387.pdf (11.01.2014)

² Erdoğan, s.8

Botsford (1997) bir makalesinde, iyi liderlerin insanlarla etkili biçimde ve birlikte nasıl çalışılacağını kavramış kişiler olduğunu belirtir. Ayrıca problem çözme yaklaşımından çok öğrenme yaklaşımını kullandıklarını, insanlarla olan ilişkilerinde güvene dayalı ve açık iletişim ortamı oluşturduklarını, ekip üyeleri arasında güven oluşturmak için insanların bulunmadığı ortamlarda da onlara sadakat gösterdiklerini belirtmiştir.”¹ Lider sadece iş yaptırabilme yeteneğiyle değil kişisel tüm özellikleriyle beraber değerlendirilir. Grubun potansiyelini bilen ve amaç doğrultusunda kişilik, karakter, deneyim ve bilgisiyle kabul gören liderler takipçileri tarafından kabul görürler ve bu kabul otoriteyi ve gücü besler. Kendisine saygı duyulan liderler sürekli otorite sahibi olurlar.

2.2. Vizyon Sahibi Olmak

Vizyonun kelime anlamı düşlemek, tasarlamak ve bir nevi geleceğin resmini çizmektir. Burada düşlemek dendiğinde hayal dünyası akla gelmemelidir. Gerçekle düşleri dengelemek ve gerçekleşebilecek kurguları dengelemek akla gelmelidir. Düşlenen şeyler amaçtır ve amaca ulaşmak için planlı bir şekilde harekete geçmek gerekir. Vizyon sahibi insan da amacı için hareket eden insandır. Vizyonu olan insan yöneldiği amacı yani hedefini bilir. Bu amaç yolunda sahip olduğu yetilerin ve gücün farkındadır. Eksiklerini, yanlışlarını veya yeteneklerini bilir ve bu bilinç doğrultusunda kendisini sürekli yeniler ve geliştirir.² Bu doğrultuda amaçlara ulaşabilmek adına vizyon sahibi olmanın lider olmanın bir gereği olduğu söylenebilir.

Akiş, vizyon sahibi liderlerde olması gereken özelliklere şu şekilde değinmiştir: “Vizyon sahibi lider yeni yaklaşımlar dener, girişimcidir ve yeni fırsatlar yakalar. Yeni fikirler oluşturur ve bir fikir ya da vizyona destek buldurur, ikna edicidir. Lider yeni ilişkiler ve fikirler oluşturur, problemlerin çözümünde yeni ve farklı yollar yaratır. Gerektiği zaman, kabul edilen grup normlarının dışında düşünüp

¹ Erdoğan, s.8-9

² Dikmen, s.92

hareket edebilir.”¹ Liderlik özellikleri sadece yönetim işlevlerini yerine getirmek değil aynı zamanda yenilikçi, girişimci ve benzer özellikleri taşımakla olmaktadır. Bunların yanında vizyon sahibi liderlerde şu özelliklerinde olması gerektiği vurgulanmıştır. “Lider yarışan, yarışırken kendini sürekli aşan demektir. Lider olmada en önemli özelliklerden biri de tabii ki vizyon sahibi olmaktır. Vizyon sahibi olmak gündelik kısa vadeli düşünmeyip, dar kalıpları kırıp, ülkesinde ve dünyada işlerin ne anlama geldiğini ve ileride nasıl olması gerektiği konusunda görüş üretmektir.”² Geleceği göremeyen, gelecek üzerine plan yapamayan bir lider, ancak kısa zamanlı başarılar elde edebilir.

2.3. Destek

Liderlik potansiyeline ulaşmak ve diğerlerine göre anlamlı bir fark yaratmak çoğu zaman risk almayı ve bilinmeyende kalmayı gerektirir. İşte bu noktada liderler risk alırken bazen desteğe ihtiyaç duyarlar. Riski besleyen destek 3 tiptir: Üstlerin desteği, akranların desteği ve çalışanların desteği.³ Destek sadece üstün asta veya astın üste desteği şeklinde değil, ortamına ve ihtiyaca göre üstün asta, astın üste veya akranlar arasında her yönlü olabilir.

Tunalı çalışmasında destekleyici liderlerin şu özellikleri taşıdığını belirtmiştir. “Astlarıyla arkadaşlık temelli ilişkiler kurma gayretindedir. Bütün astlarına adaletli ve eşit davranmaya çalışır. Bu tarz liderler astlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak onlarında bunu fark etmelerini sağlar. Motive edici olarak seçtikleri mükâfatları astlarının ilgi alanına göre belirlerler.”⁴ İyi liderler çalışanlarına, onun duymak istediklerini değil bilmesi gerekenleri söyleyebilmeyi öğretmelidirler.

¹ Y.T. Akiş, “Vizyon Sahibi ve Yenilikçi Liderler”, Leadership Insights, CEO’S, S.5, 2003, <http://www.amrop-tr.com/pdf/articles/Ceo-5.pdf> (09.01.2014)

², <http://www.kigem.com/lider-olmak-isteyenlere-tavsiyeler-.html> (10.12.2013)

³ R. Yiğit, “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ), Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, C.6, S.1, Sivas, 2002, s.18

⁴ A. Tunalı, Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye’deki Kadın Kaymakamlar Örneği), Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2006, s.52

2.4. Güdüleme (Motivasyon)

Güdüleme ve neticeleri çalışanların davranışlarının yorumlamasıyla anlaşılır. İy bir lider çalışanlarının davranışlarını iyi okuyabilmelidir. Bu yeteneği sayesinde çalışanlarına yönelik uygun güdüleme yaklaşımlarını bulabilir. Liderlerin çoğu daha başarılı sonuçlar almak adına çalışanlarına karar alma noktasında katılım sağlatırlar.¹ Karar alma aşamasına katılım sağlayan çalışanlar kararda kendi paylarının da olması nedeniyle alınan karar doğrultusunda daha etkin çalışırlar. Bilinen en etkili güdüleme yöntemi budur.

Liderin çalışanlarını motive edebilmesi için çalışanlar hakkında bazı hususları da iyi bilmesi gerekmektedir. Bütün alışanlar aynı kişisel özelliklere sahip olmadıkları için aynı motivasyon aracıyla motive olmazlar. Her alışanı ayrı ayrı aynı düzeyde motive edebilmek için liderin çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklarını iyi bilmesi, onları en iyi yapabilecekleri ve bunu yaparken de mutlu olabilecekleri doğru işe yerleştirmesi, yerleştirdiği bu işin sonucunda üst düzeyde verimliliği yakalayabilmesi için çalışanlara hedef belirlemesi, ancak bu hedefleri belirlerken rasyonel davranarak çalışanların ulaşabilecekleri hedefleri belirlemesi gerekmektedir. Ödül mekanizmasını çalıştırırken yine herkesin aynı ödülle tatmin olamayacağını düşünerek bireysel ödüller belirlemesi, ancak bu dlleri belirlerken çalışanların gösterdikleri başarı düzeyleri göz önüne alınarak ödüllerin iş başarisına göre dengeli dağılımının yapılmasının sağlaması gerekmektedir.² Aksi takdirde dengesiz dağıtılan ödüllerde bir kesim çalışan motive olurken, diğer bir kesim çalışan motive olmayabilir.

2.5. Etkileme ve G

Kimi liderlerin doğuştan gelen özellikleri sayesinde kitleleri etkileme kabiliyetleri olabilir. Liderlerin alışanlar üzerinde veya kitlelerde bıraktığı etkiler de olabilir. Burada en önemli husus etkinin sresidir. Kimi liderler sadece görev yaptıkları süre içinde etkiliyken oysaki, kimi liderlerin bıraktığı etki yüzyıllar

¹ Erdoğan, s.9

² Serinkan, vd., s.169

boyunca sürebilir. Bu süreyi belirleyen en önemli unsur liderin yaratılışında kendisine bahşedilen güçtür. Liderin izleyiciler (takipçiler) üzerinde etkili olabilmesi için en başta güven unsuruna dikkat etmesi gerekir. Çünkü, hiçbir ilişki güvensizlik içinde yürütülemez. Güven liderliğin temel değer ve gereksinimlerindedir.¹ Her yönü ile dört dörtlük olmayan bir liderin elbette ki izleyicilerini yüzyıllar boyunca arkasından sürüklemesi beklenemez.

İnsanları etkileyerek hedefe yöneltme ve gönülden çalıştırma bir liderlik yeteneğidir. Lider yönetici gibi sadece biçimsel olan bir yetkiye değil, hem biçimsel hemde biçimsel olmayan bir yetkiye sahiptir ve yeri geldiğinde her ikisini de ayrı ayrı kullanır. Bu bağlamda gücünü makamdan değil kendinden alır. Onda doğuştan gelen etkileme gücü ve yeteneği vardır. Sahip olduğu gücü kullanarak grup veya toplumlara peşinden sürüklemeyi başarır. Bu gücün kökeni aslında liderin karizmasından gelir.

2.6. İletişim Becerileri

Liderde olması gereken bir diğer meziyet ise hitabet gücüdür. Öyle ki birçok lider, yalnız söylemlerinin öneminden dolayı değil lider oldukları için dinlenirler. Bu söylemlerinin dinlenebilmesi için de hitabet gücünün çok etkileyici olması gereklidir. Böylece diğer tüm güçleriyle çevresindekileri etkileyen lider büyük bir sinerji ağıyla kitleleri çepeçevre sarabilir. Bu noktada artık liderin kendisi söylemlerinin de önüne geçmiş olur.² Lider çalışanları ile arasındaki iletişime de önem vermelidir. Sadece kendi söylemlerinin dinlenmesi yeterli değildir, kendisinde çalışanlarını dinlemelidir. Gerektiğinde gurup içinde çift yönlü, gerektiğinde yine çalışanları ile tek yönlü birebir iletişime geçmelidir.³ Örgütteki iletişim kanallarını her zaman açık tutmayı başarabilmelidir.

¹ Dikmen, s.20-21

² Dikmen, s.21

³ S. Akbaba Altun, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri", Ankara Üniversitesi (AÜ), Eğitim Bilimleri Fakültesi, İlköğretim Dergisi, C.2, S.1, Ankara, 2003, s.11

2.7. Yönetim Becerileri

Yönetim, kurumun belirlenen amaçlarına ulaşabilmek adına örgütlenme, planlama, koordinasyon, denetim vb. işlemleri kurallarına uygun ve sistemli olarak uygulama süreci olarak tanımlanabilir. Yönetim dendiğinde her ne kadar ilk akla gelen şirket, kurum vb. yerlerin yönetimi ise de aslında insanların olduğu ve ekip çalışması gerektiren her yerde ve her koşulda yönetimin varlığından söz edilebilir. Ortaya bir ürün çıkartabilmek adına insan gücü ve aklı gerektiren her şart ve her koşulda yöneticilere ve onların etkin işlevlerine gereksinim vardır. Yöneticiler her türlü meslek üyeleriyle ve çalışanlarıyla etkileşim halinde olmak, onlara yakın davranmak ve bu güzel iletişimi sürdürmek zorundadırlar.¹ Bu yönetim sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesinin gerekliliğidir.

3. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlerin diğer insanları, ortak bir amaç doğrultusunda etkileyebilmeleri ve belirlenen hedefe yönlendirebilmeleri için güç kullanmaları gereklidir. Diğer insanları etkileyebilmek ve onlar üzerinde davranış değişikliğini sağlayabilmek adına çok önemli bir araçtır güç. Bir liderde güç, onun ekibini ikna etmesini, etkilemesini, yönlendirmesini sağlayan en önemli unsurdur. Bu bağlamda güç, liderin gereksinimlerinin en başında gelmektedir. Liderler güç kullanarak ekiplerini etkilerler. Ancak bu güç, zor kullanmak, etik olmayacak şekilde davranmak anlamına gelmemektedir. Güç ekibi etkileme potansiyelidir. “Güç kavramı ile yetki kavramı söylemlerinin sıkça birbirleriyle ikame sözcükler olarak yer değiştirdiği görülmektedir. Oysa bu iki kavram birbirinden farklı anlamlar içermektedir. Yetki kavramı; örgütün amaçlarına ulaşma çabalarında bu çabaların yönlendiricilerine verilmiş bir takım hak ve inisiyatifleri içeren bir güç biçimi iken, güç ise bireyler üzerinde oluşturulan bir takım otoriteleri içeren daha geniş kapsamlı bir hakkı bünyesinde barındıran bir kavramdır. Liderler güç kaynaklarını kullanarak, izleyicilerinin dirençlerini kırarak, onların kayıtsız şartsız itaatini sağlamaya yönelik

¹ Erdoğan, s.10

davranışlar sergilemelerini amaçlarlar.”¹ Yönetici ve lider birbirlerinden farklı olsalar da bir amaç uğruna çalışırlar ve her ikisinin de hedefleri vardır. Bu sebeple belli bir güce sahip olmaları gereklidir. Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Lider bu kaynakları etkileme sürecinde kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir. Liderler güçlerini kendilerini izleyen toplumdan yöneticiler ise yasalardan ve yürürlükteki prosedürlerden alırlar.

Koçel’e göre liderler güçlerini beş temel kaynağa borçlu olup, bu kaynaklar; yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü, benzeşim ve karizmatik güç olarak sıralanabilir.² Bu güç kaynaklarının değerlendirilmesi şu şekildedir.

3.1. Yasal Güç

Belirli bir pozisyonda görev yapan kişinin sahip olduğu pozisyonun gereklerini taşıyan resmi yetkidir. Bu bağlamda Fındıkçı yasal gücü şu şekilde tanımlamaktadır: “Liderin bulunduğu statü ve mevkie verilen yasal yaptırımdır.”³ Ast konumunda yer alanlar, yönetim kademelerinden gelen talimatları uygulama konusunda bir zorunluluk hissederler. “ İzleyiciler liderin bulunduğu mevkiden ötürü kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul ederler ve kendilerini gelen isteklere uyma yönünde mecbur hissederler.”⁴ Yönetimden gelen talimatlar, astların fikri alınmaksızın uygulandığında kimi zaman onlarda bir alınma, kendilerini değersiz görme vb. duygulara yol açabilir. Bu duygular çalışma ortamında huzursuzluk çıkmasına hatta bu konuda ast/üst arasında her hangi bir orta yol bulunamazsa diretmelere ve devamında bir başkaldırı haline dahi neden olabilir. Örgüt liderlerinin verilen talimatların gerekçelerini ve yapılacak işin niteliğini açık bir ifadeyle onlara izah etmesi onları alınan karara dâhil etmesi ile bu sorun büyük ölçüde ortadan kaldırılabılır.

¹ Dikmen, s.26

² Koçel, s.556

³ İ. Fındıkçı, Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, İstanbul, 2009, s.233

⁴ Tunali, s.18

Kamu sağlık sektöründe yöneticilerin kullandığı yasal güçler belirli prosedürler çerçevesinde kullanılır. Kullanılacak yasal gücün şekli, zamanı, hangi durum karşısında ne şekilde kullanılacağı vs. hepsi ilgili yasal mevzuatta (kanun, yönetmelik, yönerge, genelge vb.) mevcuttur. Yöneticiler yasal güçlerini bu kapsamda kullanırlar. Bu kapsam haricinde hareket edemezler. Çünkü, bahsedilen yasal mevzuatlarda çalışanların hakları da bildirilmiştir. Yönetici yasal gücünü çalışanın hakkını engelleyecek şekilde kullanamaz. Aksi takdirde aynı yasal güç kavramı daha üst amir tarafından kendisi hakkında uygulanır.

3.2. Ödüllendirme Gücü

Liderlerin çevresindekileri motive etmek amacıyla elinde tuttuğu kaynaklardan biridir. “Liderler, organizasyonlarda, ücret artışları ve terfiler şeklinde örneklendirilebilecek biçimsel ödöl türlerini kullanma hakkına sahip olduklarından, ödöl verme yolunu kullanarak da astlarını etkileyebilirler.”¹ Bu güç liderin izleyicilerini ödüllendirme kaynaklarını elinde bulundurma gücünü ifade eder. İyi bir lider böyle bir güce sahipse bunu kullanmayı da iyi bilir. Bu ödölleler ücret artışı sağlama, terfi, sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme gibi somut nitelikli güçler ile motivasyonu arttıracak nitelikte teşekkür, takdir vb. soyut nitelikli güç kaynaklarının birleşimidir. Ödüllendirme gücünün özellikle soyut nitelikli unsurları ekip başarılarında önemli bir yer tutmaktadır. “Liderin bulunduğu makamda diğer insanları yönlendirirken daha çok onlara sağladığı ödöl/ceza sistemini bir yaptırım olarak kullanmasıdır. Bu gücün çok yerinde ve dikkatli kullanılması gerekli ve önemlidir. Nitekim ödölün öncelikle, yani cezadan önce kullanılması alışkanlığı önemlidir.”² Eğer yönetici sürekli ödöl gücünü kullanır ceza gücünü duygusal davranıp geri plana atarsa çalışanlar tarafından bu durum hoş karşılanmayabilir. Hatta kişiler kuruma ve yöneticiye olan inançlarını kaybedip ceza gücünün kullanılmıyor olmasından kaynaklı kurum politika ve prosedürlerini hiçe sayıp çok farklı olumsuz davranışlar sergileyebilirler.

¹ Güney, 2007, s.358

² Fındıkçı, s.234

Kamu sağlık sektöründe ödüllendirme gücü ise özel sektörden bazı yönleri ile farklılık göstermektedir. Çalışanlara verilecek ödüller yürürlükte bulunan mevzuatlar çerçevesinde ve bu mevzuatlarda geçen kıstasların sağlanması durumunda verilebilmektedir. Çalışanın kendi asli görevinin yanı sıra, olağanüstü hallere maruz kalan başka sağlık tesislerine görevlendirilmeleri halinde, ihale ve muayene komisyonlarında görevlendirildiklerinde, eğitim verdiklerinde ve asli görevleri dâhilinde çeşitli özellikli birimlerde (yoğun bakım üniteleri, acil servis, diyaliz üniteleri, yanık üniteleri vb.) çalıştıklarında kendilerine, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik'in ek/5 puan tablosunda belirtilen tutarlarda ek ödemedeki fazla puan verilerek emsallerine göre daha fazla ücret almaları sağlanmaktadır.¹ Bu ödüllendirme gücü sayesinde de riskli ve güç olan işlerde çalışan personel teşvik edilmektedir. Başka bir ödüllendirme şekli olarak da görevinde üstün gayret ve başarı gösteren çalışanlara birincil amirlerinin teklifi ve yetkili üst amirin onayı ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 122. ve 123. maddelerine istinaden teşekkür, başarı ve ödül belgeleri verilmektedir. Başarı ve ödül belgesi çalışanın motivasyonunu arttırmasının yanı sıra, Kurumun düzenleyeceği görevde yükselme ve unvan değişiklikleri sınavlarına girmede çalışana ek puan getirerek sınava öncelikli girmesini sağlayarak terfi imkânı da getirmektedir.² Bu imkânlardan yararlanmak isteyen personel her zaman görevini üstün gayret göstererek başarılı bir şekilde yapmaya çalışır.

3.3. Cezalandırma Gücü

Ödüllendirme gücünün tam aksine çalışanlar arasındaki dengeyi ve adaleti sürdürebilmek adına kullanılması gereken bir güç tipidir. Güney cezalandırma gücünü "ödüllendirme gücünün tam tersi olan bir güç türü" olarak tanımlamıştır.³ Bu

¹ T.C., Sağlık Bakanlığı, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik, T.C. Resmi Gazete, S.28559, Ankara, 14.02.2013, s.12-13

² T.C., Sağlık Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Ünvan Değişikliği Yönetmeliği, T.C. Resmi Gazete, S.27885, Ankara, 25.03.2011, s.5

³ Güney, 2007, s.358

bağlamda liderlerin astlarını ödüllendirme gibi cezalandırmaya da yetkileri olduğunu vurgular. Bu güç ödüllendirme şekillerinin tam tersini içerecek şekilde örneklendirilebilir: ücret artışı vermeme, kariyer planlaması yapmama, istenen çalışma ortamını sağlamama gibi. Cezalandırma gücü aynı zamanda korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu kaynaklar fiziki güç kullanımından, silah (veya başka araç) kullanmaya ve organizasyonlarda yöneticilerin, işe son verme, başka göreve atama, görevden alma, gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, çalışanın onu bu şekilde algılaması da önemlidir.¹ Eğer bu durumu çalışan yeri ve zamanı geldiğinde kullanılması gereken bir güç kaynağı olarak algılamıyorsa ve bu durumu liderin keyfiyetinden gelen kurallar olarak yorumluyorsa hem çalışan açısından hem de yönetici açısından işler daha da zorlaşacaktır. Kurumda sürekli bir çatışma ortamı oluşturulmasına neden olacaktır.

Kamu sağlık sektöründe cezalandırma gücünde ödüllendirme gücünde olduğu gibi özel sektöre nazaran bazı yönleri ile farklılık göstermektedir. Çalışanlara verilecek cezalar yürürlükte bulunan mevzuatlar çerçevesinde ve bu mevzuatlarda belirtilen fiillerin gerçekleşmesi sonucunda uygulanabilmektedir. Çalışana, görevinde daha dikkatli olmasının yazılı olarak bildirilmesi uyarma, davranışlarının kusurlu olduğunun yazılı olarak bildirilmesi kınama, kasıtlı olarak yaptığı hareketler sonucunda maaşından kesinti yapılacağı yazılı olarak bildirilmesi maaş kesim, görevi ile ilgili çıkar sağlamak, 3/9 gün arası göreve gelmemek vb. fiilleri işleme durumunda kademe ilerlemesinin durdurulacağı yazılı olarak bildirilmesi kademe ilerlemesinin durdurulması ve ideolojik amaçlı kurumun huzurunu bozmak, 1 yıl içinde 20 gün görevi terk etmek, amirlerine ve iş sahiplerine karşı fiili tecavüzde bulunmak vb. nedenlerle ceza alanlara durumun yazılı olarak bildirilmesi sonucu devlet memurluğundan çıkarma cezaları verilmektedir. Bu cezalar 657 sayılı Devlet memurları Kanununun' un 125. maddesine istinaden uygulanırlar ve mevzuatta disiplin cezası olarak geçerler.² Bunun yanı sıra kamu sektöründe çalışanların görevleri

¹ C.H. Meydan - M. Polat, "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", AÜ, Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi (SBFD), C.65, S.4, Ankara, 2010, s.131

² T.C., Devlet Memurları Kanunu, T.C. Resmi Gazete, S.657, Ankara, 23.07.1965, Bölüm, 7,

sebebiyle işledikleri suçlardan dolayı da 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun kapsamında yargılanıp suçlu bulunanların soruşturma dosyaları savcılığa suç duyurusu olarak bildirilir.¹ Bu bildirimden itibaren olay artık yargı sürecinde devam eder.

3.4. Uzmanlık Gücü

Yetenek, bilgi ve becerilerin toplamının sergilendiği güç tipidir. Bir başka tanımı ile uzmanlık gücü: “ Liderin göreve ilişkin belli bir bilgi ve becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türü”² olarak da tanımlanabilir. Liderin karşısındakileri etkileme ve davranış değişikliği yaratabilmesini kolaylaştırabilmek adına uzmanlık gücünü sergilemesinin önemini ise Fındıkçı şu şekilde vurgulamıştır: “Liderin kendisine verilen yasal güç ve sahip olduğu otorite gücünün kendi bireysel çalışma ve çabasıyla sahip olduğu uzmanlık gücü doğrultusunda liderlik etmesidir. Gerçekten de hangi statüde olursa olsun kimi liderlerin çoğu zaman kendi uzmanlık güçlerini öne çıkardıkları ve bu doğrultuda karar verdiklerini görüyoruz.”³ Yöneticileri çalışanlarından farklı kılan bu gücü sahip olan ve bunu etkin bir şekilde kullanan yönetici astları karşısında daima iyi pozisyonudadır. Yöneticinin çalışanlarını etkilemesi için sadece kendi alanıyla ilgili konulara hâkim olmasının yanı sıra her türlü konuda fikir sahibi olması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Uzmanlık gücü sadece yöneticilerde değil aynı zamanda astlarda da bulunabilen bir güç türüdür. Astlarda bu gücünü üstlerini etkilemek adına, kendilerini öne çıkarmak adına kullanabilirler. Ancak, astlardaki bu uzmanlık gücünün bilgi düzeyi, kapasitesi, başka kimlerde olup olmadığı etkilemenin alanı açısından önemlidir. Uzmanlık vasfından gelen bilgiyi ve yeteneği kontrol edebilmek, bunu doğru şekilde kullanabilmek örgüt için önemli bir güç kaynağıdır. Bu kontrolü sağlayabilmek, bu gücü örgüt yararına kullanılabilmek örgütün

¹ T.C., Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, 4483 Sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, T.C. Resmi Gazete, S.4483, Ankara, 04.12.1999, s.1

² Güney, 2007, s.358

³ Fındıkçı, s.234

verimliliği açısından önem arz etmektedir.¹ Örneğin, hekimler uzmanlık güçlerinden gelen vasıfları nedeniyle sağlık sektöründe güç sahibidirler. Çünkü, hekimlerde var olan uzmanlık gücünün ikamesi yoktur. Tıbbi uzmanlık üzerine kendi alanlarında ikamesi olmayan bir güce sahiptirler.

3.5. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç

Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişilik özellikleri ve davranışlarıyla ilgilidir. “Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişilik özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.”² Liderin kişiliğinin grup veya kitleye ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok önderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Liderlik vasfının doğuştan gelen bir meziyet olduğu da düşünülürse karizmatik güç liderin genetiğinde veya doğasında vardır denebilir. Bilindiği üzere karizma çekiciliği, gizemi ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeni ile (örneğin görünüşü, konuşması, duruşu, sesi, kültürü, vs) diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yapabilecektir. Yönetici veya önderin astlar için ilgi çekici olması, astları öndere benzetmeye itecektir. Bu da onları, önder tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir. Genel olarak fiziksel özellikler, kişisel bakım, giyim kuşam tarzı, hitap, ses tonu gibi etkileyici unsurlar da karizmayı etkileyen unsurlardandır.

4. LİDERLİK DAVRANIŞ MODELLERİ

Güçlerin tek bir yerden kaynaklanmadığı olgusundan yola çıkıldığında liderlik davranışlarının da tek bir modelle kategorize edilemeyeceği aşikârdır. Gerek tecrübeleri, gerekse örgüt içindeki görünüşleri itibari ile çeşitli liderlik tiplerinin olduğu görülmektedir. Liderlerin sergilediği bu davranışlar çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini de etkilemektedir. Liderlerin davranış biçimlerinin bazıları

¹ Ş. Aslan, Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla), Konya, 2013, s.88

² Koçel, s.557

örgütsel bağlılığı artırıp bununla doğru orantılı olarak örgütün başarısını artırırken, bazıları ise örgütsel bağlılığı aşağı çekip, örgütün başarısız olmasına veya da örgütün ürettiği hizmetin kalitesiz olmasına neden olabilmektedir.

Liderler hem yönetsel açıdan hem de davranış açısından üstün başarı gösteren kişilerdir. Liderlerin kullandıkları güç şekliyle orantılı olarak liderlik modellerinin de değiştiği görülmekle birlikte hangi liderin hangi davranış modelini sergilediği bu yolla da öğrenilebilir. “Bir liderin güç kullanma yöntemi de bir tür liderlik biçimi oluşturur. Her güç kullanım biçiminin (otokratik, demokratik ve katılımcı ile tam serbesti tanıyan) kendine özgü yararları ve sınırlamaları vardır. Bir lider belli bir zaman süresince her üç liderlik biçimini de kullanır. Ancak, bunlardan biri olağan güç kullanma yolu olarak baskın çıkma eğilimi gösterir. Gerçek yaşamda yöneticilerin kendi yöntemlerinde uyguladıklarının dışında binlerce güç kullanım yöntemi vardır.”¹ Gücün kullanım şekli ve ölçütü sıfır güç kullanımına dek uzanan bir süreçtir. Etkin yöneticiler lider olma yolundaki ilk adımlarını bu ölçüde atarak liderlik biçimi esnekliğini sergilerler.

4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik lider, herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi, tartışma yanlısı da değildir. Kendi başına düşünür ve çalışanlarının görüşünü almadan karar verir. Bu tür bir liderin astlarının üstlendiği rol ise verilen talimatları itiraz etmeden yapmanın ötesine geçmemektedir. “Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar. Çünkü, onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünmektedirler.”² Buradan da anlaşılacağı üzere otokratik liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının ödül/ceza, yasal ve zorlayıcı güç olduğu görülmektedir.

Otokratik liderler zaman zaman farklı davranışlar sergileyebilmektedir. “Otokratik liderlik genellikle olumsuz olabilir; çünkü çalışanlar olaylardan habersiz,

¹ G. Ateş, Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya, 2005, s.53

² Erdoğan, s.43

güvensiz liderin yetkisine karşı korku içindedirler. Ancak, bu durumda lider gücünü gruba ödül dağıtmak için kullanabileceğinden liderlik olumlu da olabilir. Güdüleme biçimi olumlu olan otokratik bir lider genellikle hayırsever otokrat adını alır.”¹ Otokratik liderlik, bürokratik toplumlarda yetişip, bu eğitimi alan ve bu birikime sahip olan insanlar için uygun bir tarzdır. Liderler veya yöneticiler, izleyicilerin veya astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları için, iş doyumsuzluğu maksimum, örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir. Otokratik lider davranış biçiminde yetki, merkezde yani yöneticide toplanmıştır. Liderler veya yöneticiler, daha çok, ellerinde bulundurdukları pozisyon güçlerine (yasal güç, cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü) güvenirler fakat örgütün diğer üyeleri, bu sıkı otoriteye karşı düşmanlık besleyebilirler.

Otokratik liderlik modeli bazı toplumlarda bu ekole göre yetiştiklerinden dolayı başarıya ulaşmaktadır. Bu modelin en önemli sakıncaları, lider davranışlarını sergilerken çalışana karşı işin gerektirdiğinden daha farklı ve daha fazla olarak aşırı bencil davranabilmektedir. Aşırı bencil davranan liderler çalışanların inanç ve duygularını dikkate almamaktadırlar. Bu durum zaman geçtikçe çalışanların örgüte karşı nefret duymasına ve kin gütmesine sebep olacaktır. Huzursuz ve moralsiz olan örgüt çalışanları bu ortamın getirdiği psikoloji sonucunda kendi aralarında da çatışma ve anlaşmazlık yaşayacaklardır. Bu durumda örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyecek ve tek düzen bir çalışma sili devam edecektir. Bunun sonucunda çalışanların yaratıcılık ve yeni fikirler üretme faaliyetleri azalacaktır.²

Kamu sağlık sektöründeki yöneticiler gücünü kanunlar, yönetmelikler, genelgeler vb. yasal mevzuattan alırlar ve bu yasal mevzuatlara sıkı sıkıya bağlıdırlar. Bu prosedürleri uygulama aşamasında genelde cezai yaptırım yolunu tercih ederler ve bu davranışları ile de otokratik liderlik davranış modeli sergilemiş olurlar. Oysaki bu liderlik davranış modeli sektörün insan kaynağını stratejik hedefler doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesinin önüne geçer. Sağlık sektöründeki kurum ve kuruluşlar insan merkezli yapılar olup, çalışanları sadece cezanın getireceği korku ile güdülenemez. Bu yaklaşım çalışanlarda iş stresi

¹ Gezici, s.14-15

² Şimşek - Akgemci - Çelik, s.245

ve beraberinde tükenmişlik getirir. Bu durumda ister istemez hizmet sundukları hastalara yansıtacağından, hem hasta memnuniyetsizliği hemde çalışan memnuniyetsizliğini oluşturur.

Büyüktaş Gayır tarafından Diyarbakır ilindeki kamuya ait hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde uygulanan bir araştırma sonucunda; hemşirelerin % 97,7'si gibi ezici bir çoğunluğun yöneticilerinin kendilerine kişisel olarak destek olmadığı, % 58,9'unun yöneticilerinin kendilerini dinlemek için zaman ayırmadığı, % 66,9'unun yöneticilerin yapılacak değişiklikleri önceden haber vermediği, % 72,2'sinin yöneticilerinin çalışanın kişisel sorunlarıyla ilgilenmediği, % 94,8'inin yöneticilerin karar alırken çalışanlarına danışmadığı, % 69,5'inin yöneticilerinin çalışanlarına eşit davranmadığı, % 65,6'sının da yöneticilerinin yapılan önerileri uygulamadığı cevaplarını verdikleri görülmüştür.¹ Değerlendirme sonucunda bahsi geçen uygulama alanındaki yöneticilerin sergilediği davranış modeli incelendiğinde ilişki odaklı katılımcı ve demokratik özelliğinden çok uzak olduğu, iş odaklı otoriter bir liderlik davranış modeli sergilendiği görülmektedir.

4.2. Demokratik Liderlik

Bu liderlik davranış modelinde; yöneticiler her ne kadar kurumun politika ve prosedürlerini destekleyen bir tavır sergilemek zorunda olsa da liderler bu tavrın yanı sıra sadece kurumun çıkarları doğrultusunda değil aynı zamanda çalışanların da çıkarlarını göz önünde bulundurmaya ve çalışmalarını insan davranışları üzerine adapte etmek zorundadırlar. “Demokratik liderler, kurumların yapısından çok, grupların ilişkileri üzerinde çalışırlar.”² Günümüzdeki yapı ve süreç üzerine yoğunlaşan sistem maalesef bu olguyu gölgelemiş olup ikinci plana düşmesini neden olmuştur. Hâlbuki liderlik bunların dışında insan davranışlarıyla da ilgilenmeyi gerekli kılar. Liderlerin iyi bir gözlemci ve bu gözlemler sonucu etik ilkeleri uygulayabilen, her koşulda hakkaniyetli davranabilen, kurumun amaçlarını göz ardı

¹ G. Büyüktaş Gayır, Yönetici Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığına Bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma – Diyarbakır Örneği, İnönü Üniversitesi, SBE, YYLT, Malatya, 2011, s.210

² S. Yörük – İ. Kocabaş, “Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim”, Fırat Üniversitesi, SBD, C.11, S.1, Elazığ, 2001, s.3

etmeden çalışan haklarını da gözeten ve tüm bunları yaparken de sadece yapmış olmak için değil gerçekten dürüst olduklarını gösterebilmek adına yapmalıdırlar.¹

Demokratik liderler için beraber çalıştıkları grupların düşüncelerinin öğrenilmesi, fikirlerinin alınması ve bu doğrultuda karşılıklı fikirlerin mütalaa edilmesi çok önemlidir. Demokratik liderler astları tarafından iletilecek olan her türlü fikirlere açıktırlar. Astların alınan kararlara katılabilmesi için örgüt içinde her türlü iletişim kanalını açık tutarlar ve bilgiyi örgütün her ortamında yayarlar.² Astlarından gelecek olan her türlü fikre kısıtlama getirmeden açıktırlar. Astların her türlü önünü açarak örgütün ve çalışanın geleceği için olumlu tavırlar sergilerler.

Her ne kadar demokratik liderler alınan kararlara astlarını dâhil etseler de kriz dönemlerinde acil ve hızlı kararlar almak gerektiğinden bunu uygulayamazlar. Kriz dönemleri haricinde örgütün amaçları grubun kararlarına göre yön alır. Lider astlarını örgütün her türlü faaliyetine etki edebilecek süreçlerine dâhil etmeye çalışır. Demokratik liderler sergiledikleri davranış modeli itibari ile liderliğin verdiği güç kaynaklarından cezalandırma gücünden ziyade ödüllendirme gücünü kullanmayı tercih ederler.³

Demokratik liderler örgütte çalışanların beklenti ve gereksinmelerini dinler ve onların arasındaki rekabeti olumlu yönde özendirirler. Astların katılımından aldıkları fikirleri de örgütün optimizasyona ulaşması için değerlendirerek kullanırlar. Bunun sonucunda örgüt çalışanlarına zamanla örgütte yükselme ve hatta liderin yerini alma imkânının yolu bile açılabilir. Başarılı bir lider, örgüt üyelerini bilgi ve tecrübesi ile geliştirerek, işletmeyi optimum seviyeye yükseltmek için yeni hedefler belirler. Bu bağlamda bir örgütün hedeflerine ulaşması için en olumlu liderlik tiplerinin başında demokratik liderlik gelmektedir. Bu doğrultuda kriz ortamları vb. içerdiği riskler demokratik yönetim tavrı ile fırsata dönüştürülür ve risk tüm örgüt çalışanları ile paylaşılır. Bu şekilde her üye optimum anlamda yönetime katılmış

¹ Erdoğan, s.44

² Ateş, s.57

³ Şimşek - Akgemci - Çelik, s.245

olur. Bu katılım üyelerin duygusal ve ahlâki yönden de olgunlaşmasına katkıda bulunacak bir süreç olacaktır.¹

Gezici, demokratik liderlik davranışının en önemli sakıncasının "... zaman kayıplarına neden olması..."² Olduğu görüşündedir. Demokratik liderlik modelinde çalışanların karar sürecine katılımları sağlanmak istenir. Bu noktada çalışanların yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmaları gerekir. Çalışan sayısının fazla olduğu durumlarda etkili veya zamanında bir karar çıkmayabilir. Diğer taraftan çalışanların yeterli donanım, bilgi ve tecrübeye de sahip olmama ihtimali düşünüldüğünde yanlış kararlar uygulamaya koyulabilir. İşte bu nedenlerden ötürü zaman kaybı yaşanabilir. Alınan yanlış kararların telafisi veya telafi süreci çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne ve çalışma performansının düşmesine neden olur. Bu nedenle demokratik liderlik davranış modeli sergileyen bir liderin, çalışanları kararlara katma aşamasında çok dikkatli ve titiz davranması gerekmektedir. Çünkü, çalışanları alınacak her karara katmak her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. Çalışanların hangi kararlara katılıp hangi kararlara katılmaması gerektiği çizgisi lider tarafından iyi hesap edilmelidir.

Sağlık işletmeleri bünyesinde çok çeşitli hizmet sınıflarından, sağlık hizmetleri, yardımcı sağlık hizmetleri, genel idare hizmetleri vb. dallarda onlarca uzmanlaşmış bireyi içeren personeli kapsamına almaktadır. Sağlık yöneticileri kendi alanlarında uzmanlaşmış kişiler olsalar da, sağlık sektöründe özellikle de hastanelerde temel işlev hekimliktir. Hastanelerde sağlık hizmeti sunulması nedeniyle hekimlik ve hemşirelik hizmetlerinin en yoğun verildiği yerlerdir. Bu nedenle alınacak kararların etkileneceği bu grubun ve diğer grupların fikirleri alınmadan sadece bir görev ayırımına dayanarak yönetim algısı oluşturulamaz. Bu nedenle demokratik bir lider/yönetici hastanenin tüm çalışanlarını yönetimin bir parçası olarak kabul etmeli, onlara sürecin içerisinde oldukları izlenimini vermelidir. Bugün hastanelerde birçok karar hekim, hemşireler ve diğer çalışanlar olmaksızın alınmakta ve bu süreçte alınan kararlardan etkilenen veya da alınan kararın içinde

¹ Ş.A. Uysal – B. Keklik – R. Erdem – R. Çelik, "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", HÜ, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi (HSİD), C.15, S.1, Ankara, 2012, s.31

² Gezici, s.17

olmadığı için bu kararı benimsemeyen hastane çalışanları ve yönetim arasında çeşitli huzursuzlukların doğmasına neden olmaktadır.

4.3. Katılımcı Liderlik

Bu tip lider otokratik liderden sahip olunan yetkinin miktarı açısından değil, yetkiyi kullanma ve grubun yapı ve işleyişindeki şekli açısından farklılık göstermektedir. Demokratik ve katılımcı liderler grup amaçlarının belirlenmesi ve her üyenin amaç belirlemede, amaçların uygulanma aşamasında ve başarılmasında geniş ölçüde yer almasına önem vermektedirler.¹ Demoktarik liderlik olarak da ifade edilebilecek olan bu liderlik tipi yönetme ve emretme işlevini akılcı kararlardan ve yasalardan alır. Lider, grup veya kitle arasındaki ilişkileri teşvik eder, destekler.

Katılımcı liderlik davranış modeli sergileyen liderler karar alma noktasında astlarının fikirlerinden yararlanırlar. “Çalışanlar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenmekte, amaç belirlemede katkı sağlamakta, karar, plan ve politikalar konularında önerilerde bulunmakta ve katılmaktadırlar.”² Astlar sundukları fikirlerin ve buna dayanılarak alınan kararların sorumluluğunu alırlar. Bu tip liderler kullandıkları güç kaynakları bağlamında cezadan çok ödül sistemini kullanırlar. Bu tip liderlik davranışının belki de en önemli faydası üyelerin de sorumluluk bilincinin gelişmesidir. Astlar kurumdaki işleyiş ve çalışmalar hakkında geniş bilgiye sahiptirler. İstek ve düşüncelerine değer verilen astlarda moral, motivasyon ve memnuniyet yüksektir.

Katılımcı liderlik tarzında ekip üyelerinin tümü yönetimin kararlarına katılır. Çalışanlar fikirlerini, yaratıcılıklarını örgütün optimizasyonunu sağlamak için kullanırlar. Ekip üyeleri rahatça ve samimi bir şekilde fikirlerini beyan edebildikleri için çalışma ortamları huzurlu ve eğlencelidir. Bütün yeteneklerini ve maharetlerini kısıtlama olmadan sergiledikleri için kendilerine olan özgüvenleri artar. Ancak, katılımcı liderliğin en zayıf yanı da lider sürekli grup üyelerinin fikirlerini aldığından

¹, <http://pdb.cevreorman.gov.tr/Personel/Files/Y%C3%B6netim%20ve%20Liderlik.pdf>
(05.10.2013)

² N. Demir, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul, 2007, s.143

seri hareket etmek gereken ortamlarda sistem yavaş hareket etmekte kararlar ağır alınmakta bu durumda sistemin yavaş işlemesine neden olmaktadır.¹ Liderin bu durumu dengede tutarak acil durumlarda karar alınması gerektiğinde daha farklı strateji izlemesi gerektiğini bilmelidir. Aksi takdirde örgütün menfaatlerini riske atmış olur.

Sağlık sektöründe katılımcı liderlik davranış modeli çeşitli sıkıntılara neden olabilir. Çünkü, katılımcı liderlik davranış modelinde her çalışan kendi benliğine ait özellikleri yönetim tarzına aktarmaya çalışmaktadır. Bu durum ise çok çeşitli fikirlerin üretilmesine herkesten ayrı bir ses çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum da, ortak bir kararın çıkması noktasında zaman kaybına sebebiyet verebilir. Sağlık sektöründe otokratik liderlik davranış modelinin kullanımının yarattığı sıkıntılar bu kez de yerini herkesin yönetime talip olduğu bir ortamda çeşitli örgütsel sıkıntılara bırakabilir. Bu noktada sağlık yöneticileri tek bir yöneten olmalı ve hızlı kararların verilmesi gereken durumlar haricinde çalışanlarının da fikirlerini alan ve rasyonel olanları uygulayan bir yönetim tarzı sergilemelidir.

4.4. Liberal Liderlik

Liderin görevlerini ertelediği, sorumluluklarını önemsemediği ve pasif olduğu bir liderlik tipidir. Liberal lider sorumluluk almaktan kaçınır, karar vermekte zorlanır. İşleyişten uzak olduğu için elindeki güç kaynaklarını ve otoritesini de kullanamaz. Amaç ve hedeflerin de tutarlı olmadığı bu liderlik modelinin getirisi sonucu kurumsal işleyiş zayıflar, verim düşer ve lider bünyesinde iş doyumunu ve performans düşer.

Liberal liderler, liderlikten gelen güç kaynaklarını kullanmaya ihtiyaç duymayan, çalışanları kendi hallerine bırakan ve çalışanların kendilerine verilen kaynaklar doğrultusunda kendi başlarına karar alıp iş yapmalarına fırsat tanıyan, kendilerine verilen yetkiye sahip çıkmayan liderlerdir. Liberal liderler kendileri karar almayıp hatta karar aşamasında bulunmayıp sadece astları fikir sorduğunda fikrini

¹ Uysal – Keklik – Erdem – Çelik, s.31-32

beyan eden davranış modeli sergilerler. Ödül ceza sistemini işletmezler. Zaten astlarına herhangi bir talimat vermediklerinden bunu yapmaya da gerek duymazlar. Bu tip liderlerin bulunduğu örgütlerde örgütün başarısı yetenekli astlar sayesinde kazanılır.¹ Liberal davranış modeli sergileyen lider çalışma ortamında bulunmadığından ve astlarını işlerini yapması konusunda sürekli kontrol edip herhangi bir geri dönüşüm beklemediğinden astları tarafından sevilirler.

Liberal liderler sergiledikleri davranış modeli itibariyle ellerindeki tüm yetkileri astlar tarafından kullanılır. Astları fikir sorduğunda fikrini belirtir, ancak bu ast için bağlayıcı bir nitelik taşımaz. Bu davranış modelini sergileyen liderler sadece astlarına kaynak sağlama noktasında rol alırlar. Kendilerine verilen liderlik yetkisine sahip çıkmadıklarından bu yetkileri de otomatik olarak astların kullanımına geçer.² Astların yetkileri kullandığı bir örgütte de lider pasifize olmuş bir konuma düşer ve etkinliği kaybolur.

Liberal liderlik davranış modeli sağlık işletmelerinde çoğunlukla uygulanmamaktadır. Uygulandığı durumlarda ise kurumda verimlilik üretme noktasında sıkıntılar yaşatacak bir davranış özelliği sergilemektedir. Çünkü, liberal liderler de karar verme, sorumluluk alma ve yönetme gibi unsurlar olmadığı için bu durumun ne bir sağlık işletmesinde ne de başka bir örgütte geçerli olması ciddi yetki sıkıntılarına sebebiyet verebilir. Bu nedenle profesyonel yönetici, hastane yöneticisi, başhekim, idari müdür vb. olsun nihai anlamda karar alıcı ve yönetici olmalıdır. Ayrıca, sağlık kuruluşları proje bazlı işletmeler olmadıklarından bünyelerinde daha liberal bir yönetimin olduğu çeşitli yapılar da mevcut değildir. Sağlık kuruluşlarında, tamamen yatay ilişkilerden oluşan yapılar yoktur. Örneğin, bir şirkette bir proje için çeşitli birimlerden gelen profesyoneller proje bazlı olarak yatay ilişkiler kurarken, bunun tam tersi sağlık işletmelerinde yatay ilişkiler bulunmayıp statik ilişkiler mevcuttur.

¹ Ateş, s.58

² İ. Bakan – T. Büyükbeşe, “Liderlik ‘Türleri’ ve ‘Güç Kaynakları’na İlişkin Mevcut/Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, KMÜ, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, S.19, Karaman, 2010, s.75

4.5. Karizmatik Liderlik

Liderlik tipleri arasında günümüz insanlarını en çok etkileyen liderlik tipidir. Bu tip liderlikten ilk bahseden 1947 yılında Max Weber olmuştur. “Karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak, Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu söylemiştir.”¹ Karizmatik liderler kişilik özelliklerinden ziyade insanları dış görünüşleriyle tabiri caizse çekicilikleriyle etkilerler. Heyecanları, coşkuları, kendilerine olan özgüvenleri, kendinden emin tavırları ve dış görünüşleriyle insanları motive edip kişilere örnek temsil ederler.

Kurt, yapmış olduğu bir çalışmada, organizasyonda karizmatik liderin kendini şu şekilde gösterdiği tespitinde bulunmuştur.

“- Çalışanların/izleyicilerin kendilerini içinde bulacakları yüksek bir vizyon oluşturur.

- Herkesin uyacağı bir organizasyonel değerler sistemi oluşturur.

- Astlarına güvenir ve astların kendine güvenmelerini sağlar.”²

Karizmatik lider kısacası kendine olan özgüveniyle ön plana çıkar. Kişilik özelliklerinin yanı sıra olaylara farklı ve anlamlı bakış açısıyla mevcut olan grubu istediği şekilde amaçlara doğru yönlendirebilen, vizyonu olan, yenilikçi ve çevresindekilerin kendilerinde olmak istedikleri nitelikte bir duruşu olan kişidir.

Karizmatik liderlerin olumlu liderlik tarzları olabileceği gibi olumsuz zararlı liderlik tarzları da olabilmektedir. Olumlu veya olumsuz davranış sergilemeleri etik standartlarına göre farklılaşmaktadır. Bu nedenle aslında karizma genel kanı olarak hep olumlu liderlik davranış modeli gibi algılansa da aslında karizmatiklik riskli bir kavram yapısına sahiptir. Karizmatik liderler kendi takipçilerini kendi çıkarları doğrultusunda etik olmayan bir şekilde kullanmaya çalışabilirler; çünkü karizmatik liderlere körü körüne bağlanan ve peşinden takip eden fanatikleri mevcuttur. Karizmatik liderler kendi çıkarları doğrultusunda ve tehlikeli değerlere takipçilerini

¹ Erdoğan, s.33

² S.D. Kurt, Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Etkisi, Haliç Üniversitesi, SABE, YYLT, İstanbul, 2009, s.20

hizmet ettirmeye çalışabilirler.¹ Örneğin Hitler karizmatik liderlerin olumsuz örneklerindedir.

Sağlık işletmelerinde karizmatik liderlik sadece kriz dönemlerinde gözlemlenebilecek bir liderlik türüdür. Karizmatik liderler çok fazla risk alırlar ve bu özelliklerinden dolayı öne çıkarlar ve genelde gündelik sorunlarla değil, geleceğe yönelik deneysel ortamı olan daha karmaşık hedeflerle uğraşırlar. Bu nedenle hastane ortamındaki gündelik çözülmesi gereken rutin işler onlara göre değildir. Ayrıca, sağlık işletmeleri yüksek uzmanlaşmanın ve karar vericinin hekim olduğu bir yapının yansımasıdır. Dolayısıyla karizmatik lider bizzat hekimin ya da profesyonel yöneticinin kendisi değilse sonuca direkt etkisi olmamaktadır.

4.6. Paternalist Liderlik

Kelime anlamı olarak erkek egemenliğine dayanmakla birlikte, devletin vatandaşını koruma isteği, onlara yardım etmesi ve böylelikle refah seviyesini yükseltme isteği Paternalizm'dir. Weber'in yasal otoriteye getirdiği üçlü ayırmda yer alan geleneksel otorite, bu yaklaşımdaki içerikle bire bir örtüşmektedir. Paternalizm Frah ve Cheng'e göre sadece Konfüçyen bir ideolojiden beslenir. Bu kavram Batı kültüründe derinlemesine bir çalışmanın odağı olamamıştır. Bununla birlikte yine de birbirine yakın kültürlerde sıkça rastlanan ve ikili ilişkilerin boyutlarını ele alan bir özellik taşımaktadır. Bu yönetim anlayışı daha çok ataerkil kültürlerde yaygındır. Paternalist liderlik, otorite ve disiplin anlayışını yardımsever babacan bir tavırla ve aynı zamanda dürüstlikle harmanlayan liderlik tarzını ifade eder. Paternalist bir liderin çalışanlarla olan ilişkileri aile içinde olduğu gibi çocuk ile ebeveyn ilişkisine benzetilebilir. Bu tarz işleyişe sahip örgütler bir aile ortamını andırır. Öyle ki iş görenler aile ortamını andıran bu sıcak ortamın etkisiyle iş haricindeki özel sorun ve isteklerini de liderle paylaşırlar. Liderin baba rolüne büründüğü bu ortamın memnun edici olduğu düşünülebilir. Yalnız bütün bu olumlu taraflarına rağmen bunun olumsuz tarafları da vardır. Bu ortamda lider bir baba gibi görüldüğünden çalışanlarda kardeşlerdir. Bir süre sonra kardeşler arasında olabileceği gibi çalışanlar

¹ Aslan, s.153-154

arasında da babaya yakın olanın kayırıldığı yönünde endişe gelişebilir. Bu durum çalışanların arasını da açabilir.¹ Paternalist liderlerin otokratik lider özelliklerine sahip olmasıyla birlikte çalışanların refah ve hoşnutluk seviyeleri yükseltilebilir. Bu tip liderler kendilerine daha iyi ortamlar vaat edilse bile pek de buldukları ortamı bırakma eğilimi göstermezler.

Ülkemizin büyük oranda geleneksel toplum yapısını muhafaza etmesinden dolayı hemen hemen her örgütte olduğu gibi sağlık işletmelerinde de paternalist liderler, babacanlıkla süreci yönetmeye çalışırlar. Çoğunlukla yaşları, deneyimleri buna müsaade ettiğinden astlar açısından kabul edilebilir bir durum söz konusu olur. Örneğin, sağlık bakım hizmetleri müdürü mesleki anlamda tecrübeli, birikimli biri ise çeşitli lütuflarla (izin, ücret vb.) personelinden sadakat ve itaat beklemektedir. Çoğunlukla bu geleneksel kod astlar tarafından da kabul edilir. Bu bağlamda, çalışanlar rasyonel işleyiş ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı bir otokratik liderden çok kendilerine lütufta bulunan çeşitli imtiyazlar tanıyan bir paternalist lider sağlık işletmelerinde personel tarafından daha çok kabul edilmektedir.

4.7. Dönüşümcü Liderlik

Örgüt çalışanlarını güdüleyen, onlarda enerji oluşturmayı amaçlamış olan bu lider tipi Gezici tarafından şu şekilde tanımlanmıştır. "... lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir."² Dönüşümcü lider denildiğinde akla ilk gelen örgüt yapısını harekete geçirmesidir. Bunu sağlamak için çalışanları ödüllendirir, ihtiyaçlarını anlar ve karşılar. Güdüleme ve farklı motivasyonlarla birlikte grup dinamiğini hızlandırır. Çalışma ortamında yeni vizyonlar geliştirir ve uygular.

Bu tür liderler grup içinde güçlü bir iletişim sağlanmasını önemser. Grubun kendisini tanımasını sağlar ve onlara güven aşılar. Grup çalışanlarının fikirlerine

¹ O. Köksal, "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", Mustafa Kemal Üniversitesi, SBED, C.8, S.15, Hatay, 2011, s.103-104

² Gezici, s.20

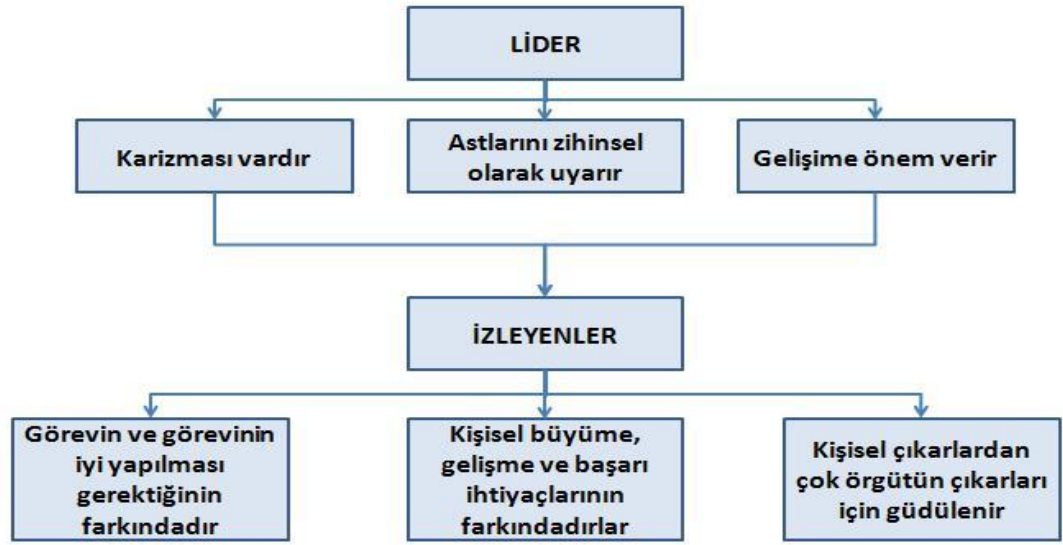
değer vererek başarı ve büyümeyi destekler. Ekonomik kriz ve benzeri çalkantılı durumlarda veya süreklilik gösteren değişim ortamında durumu iyi analiz eder. Cesurca sorunlarla mücadele edebilme yeteneği bu tür liderin karakteristik özelliklerindedir. Bu lider kendine bağımlı pasif astlar yerine kendine güvenen, katılımcı ve yenilikçi fikirleriyle kurum vizyonunu geliştirebilecek kişilerle çalışmak ister. Bunun sonucu olarak dönüşümcü/değişimci liderin riskleri kabullenmesi ve hata yapmaktan korkmaması gerekir. Bu tür lider hataların da tecrübe ve gelişim için gerekli olduğunu bilir. Değişimci liderler sadece kendilerini değil çalışanlarını da geliştirirler ve onlara vizyon kazandırır. Çalışanlarına üstesinden gelebilecekleri ve yeni şeyler öğrenebilecekleri işler vermekten çekinmezler. Sorumluluk yüklenen çalışanın öz güven kazanmasını sağlarlar. Çalışanların neler yapabileceklerini bu yolla öğrenmiş olurlar. Böylece çalışanların yeteneklerinin farkına varmalarını ve kendilerini tanımalarını sağlarlar. İş ortamında tüm çalışanların en üst düzeyde performans göstermelerini de dolaylı yoldan gerçekleştirirler.¹

Bu açıklamalar ışığında dönüşümsel liderliği aşağıdaki maddelerle özetlemek mümkündür:

- Çalışanlarının yaptıkları işlerin ne kadar önemli olduğunu onlara hissettirir.
- Dönüşümcü lider ile çalışanlar büyüme, gelişme, öğrenme ve deneyim kazanmanın gerekli olduğunu farkına varıp, bu bilinçle çalışırlar.
- Dönüşümcü lider çalışanlarını amaç için sürekli motive eder, cesaretlendirir.

¹ Kurt, s.19

Şekil 2: Dönüşümsel Liderlik



Kaynak: S. Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007, s.373

Sağlık işletmelerinde dönüşümcü liderlik davranış modeli belirli bir ölçüde geçerlidir. Özellikle yetenekli astlar, yöneticileri tarafından örgütteki geleceklerine yönelik çeşitli vaatlerle motive edilmektedirler. Çünkü, örgütün gelecekteki kariyer havuzu vb. unsurlar astların kendi kariyer planları bağlamında cezbedicidir. Bu da astlarda uzun süreli bir örgütsel bağlılık durumu yaratabilmektedir. Örneğin, çalışma ortamında işinin niteliği ile ilgili sorunlar yaşayan bir çalışan, yöneticisi tarafından kurum için çok yetenekli bir personel olduğuna, ileride yönetici olması düşünüldüğüne ikna edilip mevcut durumunda da iyileştirmeler öngören bir yaklaşım içerisine girerse bu yaklaşım çoğunlukla ast tarafından olumlu bulunmakta ve örgütsel bağlılığı yükseltmektedir.

4.8. İşlemsel Liderlik

Dönüşümcü lider bünyesinde çalışanlar “Örgüt için ne yapabilirsin?” sorusuyla, işlemsel lider ile çalışanlar ise “Örgüt senin için ne yapabilir?” sorusuyla muhatap olurlar. Bu sorular ışığında lider ve çalışanlar arasında değişim ve pazarlık sürekli bir durumdur. Hedef belirlendiği zaman amaç için lider etkili olmaya başlar yalnız çalışanlar bu uyumu çok çabuk sağlayamazlar. Bunu sağlamak için lider ödül ceza mekanizmasını işletir. Bunda amaç çalışanın içtenliğini ve motivasyonunu sağlamaktır. Sonuç olarak çalışanda işe katılma isteği artar. Ancak bu tip liderler uzun dönemde astlarını geliştiremezler ama astlarının bireysel çıkarlarını yükseltirler. Bu nedenle de çalışanlar işlemsel liderlik davranışı sergileyen yöneticilerinden tatmin olur.¹

İşlemsel liderlik davranış modeli sergileyen yöneticiler sağlık sektöründe az görülür. Çünkü, sağlık sektörü tabandan tavana değil, tavandan tabana bir yönetim sistemiyle işleyişini sürdürür. Bu nedenle sağlık sektöründeki yönetim dağıtıcı ve rol tanımlayıcı özelliği yönünden etkindir. Örneğin, bir yönetici başarılı bir servis personelinin motive ederken ‘örgütün onun için ne yapabileceğini’ sormayı tercih etmemektedir. Nitekim işlemsel lider bu pazarlığı yaparken ceza ve ödül mekanizmasını devreye sokmakta, astlar bu nedenle sürece katılmakta ancak, kendileri ile örgüt arasında heves ve özenme ilişkisi arka planda kalmaktadır. Bu nedenle işlemsel liderlik daha bireysel kültürlere ait bir yaklaşımı temsil etmektedir. Sağlık işletmelerinde etkinlik, verimlilik ve süreklilik için sadece bireysel hedefler değil, kurumsal vatandaşlık kültürünün de geliştirilmesi gerekir. Kurumsal süreklilik için kurumsal vizyon ve amaç tespiti önemlidir.

¹ Uysal – Keklik – Erdem – Çelik, s.34

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI

1. İŞ DOYUMU KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Yöneticiler çalışanlarının gerektiği kadar performans sergilemedikleri ve yeteneklerini göstermedikleri hususunda hep şikâyetçidirler. Bu durumu çalışanlarında iş yapma azmi, heves ve heyecan olmamasına bağlarlar. Onlara göre bu tip çalışanlarda başarılı olma isteği yoktur. Aynı zamanda kazanmak için hırsları ve motivasyonları da yoktur. Tatminsizlik yaşarlar ve zihinsel yeteneklerini kullanmaktan da yoksundurlar. Birçok örgütte karşılaşılan bu durum amaca ulaşma noktasında çalışanların gücü ve potansiyellerinin yeterince kullanılmadığının en büyük göstergesidir.

Örgütlerde verim ve başarının yükselmesi çalışanların işlerine odaklanması ve işlerini sevmelerine bağlıdır. Bu sebeple örgütlerde üst düzey yöneticilerin çalışanların iş verimini artırma çabasında olmaları ve bu konuda çalışma yapmaları örgütün yararına olacaktır. Uygun çalışma ortamında çalışanın beklentileri karşılandığında verim de paralel olarak artacaktır. Şirket veya örgüt beklentileri de bu sayede gerçekleşmiş olacaktır. Beklentileri olan çalışanın bu uğurda emek harcaması doğaldır. Bir örgütte çalışan işgörenin iş doyumunu için harcadığı çabaya ve gösterdiği emeğe iş performansı denir. İş performansı çalışanların yeteneğine, gayretine, iş memnuniyetine, kişisel özelliklerine bağlıdır. Örgütler de çalışanlarını seçerken bu süreçte bu yetileri dikkate alırlar. İlk etapta örgütler için bu yerinde bir karardır. Yalnız bu kriterlere dikkat etmek her zaman işin kaliteli olacağı ve işe alınan çalışandan yüksek verim alınacağı anlamına gelmez. Eğer örgüt çalışınında iş tatmini ve motivasyon sağlayamazsa bu tip yetenek ve diğer meziyetlere sahip çalışandan verim alamaz.

İş doyumunu moral, iş tutumu, iş başarımı ve güdülenme ile beslenir. Diğer yandan sosyal ve kişisel etmenler ile kişinin özel hayatı da iş doyumuna yansır. İş doyumunu çalışanın işini ve genel olarak iş ortamını değerlendirme durumudur. Duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik işgören kişinin iş doyumunun

derecesini belirler. Çalışılan ortam yani işveren kişi veya kurumun işgörenin beklentilerini bireysel ve örgütsel faktörler olarak karşılama oranı iş doyumunun belirleyici ana etkenidir.¹ Bu belirleyici etkenlerin yeterli düzeyde olması iş doyumunu arttırırken, yetersiz düzeyde olması iş doyumsuzluğuna sebep olur.

1.1. İş Doyumu Kavramı ve Önemi

Sosyal ve aile hayatında mutlu, örgüt için verimli, potansiyeli yüksek çalışanların iş ortamında da mutlu oldukları söylenebilir. İş ortamında geçirilen süre insan hayatında çok büyük bir zaman dilimini oluşturmaktadır. Bu nedenle iş ortamındaki tatmin insanın tüm hayatına etki etmektedir. Bu etki aynı zamanda kişinin ruh ve beden sağlığını da olumlu yönde etkilemektedir.

İş doyumunun birçok araştırmacı tarafından çeşitli tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

- “İş doyumunu çalışanın işini yapması karşılığı duyduğu manevi hazdır.”²

- “Çalışanların işleriyle ilgili tutumları, işlerine karşı psikolojik birikimleri işletmede kendilerini nasıl hissettikleri ve bunun gibi birçok davranış ve duyguyu içerir.”³

- “Kişinin iş ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal sonucudur. Bir başka deyişle, bireyin iş durumuyla ilgili kişisel bir değerlendirmesidir. Burada bir özümleme, bütünüyle işiyle dolu dolu olma ya da olmama söz konusudur.”⁴

¹ Gezici, s.26

² A. Yelboğa, “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi” Çağ Üniversitesi, SBD, C.2, S.4, Mersin, 2007, s.1

³ M.S. Türk, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara, 2007, s.69

⁴ B. Erdem, İç Hastalıkları Hemşirelerinin İş Doyumu ve İş Zenginleştirme Durumlarının Değerlendirilmesi, MÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2010, s.14

- “Çalışanın işinde mutlu olma ve doyum bulma derecesi olarak tanımlanmıştır.”¹

- “Çalışanların işleri veya çalışma çevresine ait pozitif veya negatif tutum ve algılamalardır.”²

Çalışmak insan hayatı için önem arz etmektedir. Hayatını iyi bir şekilde sürdürmek isteyen her insan iyi bir işi olsun ister. İş insanın hayatını sürdürebilmesi için gerçekleştirdiği zihinsel ve bedensel faaliyettir. Bu tanım en basit iş tanımıdır. İş ne denli insan hayatı için elzemse iş doyumunu da insan için ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan önemlidir. İş ortamı, işin kalitesi, kolaylığı veya zorluğu, sevilmesi ve işle ilgili tüm ayrıntılar insanın iş doyumunu belirleyen kıstaslardır. İşgörenin maddi beklentilerinin gerçekleşmesi ve iş ortamındakiyle birlikte etkili bir çalışma performansı ortaya koyma eğilimi iş doyumunun başka bir ifadesidir. İşgörenin fikirlerinin dikkate alınması ve düşüncelerini iş ortamına yansıtabilmesi, olumlu sonuçlarını görmesi doyumunu daha da pekiştirir. Beklentilerin karşılanma oranı ile doyum paralel ilerler.

Genel olarak çevresiyle uyumlu, ılımlı, anlayışlı, başarı odaklı ve işinde mutlu olan çalışanlar iş doyumunu yakalamış kişilerdir. Beklentileri karşılanmayan ve düşüncelerine pek önem verilmeyen kişilerde ise iş doyumunu düşer. Bu kişiler zamanla çalışma azmini ve enerjisini de yitirirler. İşe karşı bıkkınlık ve isteksizlik oluşur. İş doyumunu yakalayamayan veya kaybeden bireyin sosyal ve iş hayatında başarısızlık ve mutsuzluk hüküm sürer. Bu kişilerden işveren de verim alamaz. Dolayısıyla işgörenin karşılanmayan beklentileri hem işgöreni hem de işvereni olumsuz yönde etkiler.

Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. İş ortamları da sürekli değişime uğrar. Özellikle yönetici ve yönetim kademesinin değişimi çok iyi takip etmesi

¹ S. Şanlı, Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Çukurova Üniversitesi (ÇÜ), SBE, YYLT, Adana, 2006, s.7

² Ö. Gider, “Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması”, İÜ, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi – Yönetim Dergisi, S.65, İstanbul, 2010, s.85

gerekir. Ancak, bu şekilde yenilikleri çalışanlara etkili iletişim kanallarını da kullanarak aktarabilirler. Özellikle son yıllarda iş ortamındaki verimin artırılması için bilimsel temelli araştırmalar yapılmaktadır. “Çalışanın işinden aldığı doyum, hem kendisi hem de işletme açısından oldukça önemli sonuçlar doğurur. Bu nedenle, iş doyumunu üzerinde çalışmalar özellikle yirminci yüzyılın başlarından itibaren artmıştır. Düşük iş doyumunu moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma ortam hazırlar. Dolayısıyla hem işletmenin verimliliği ve başarısı için hem de sağlıklı bir toplumun oluşması için iş doyumunu çok büyük bir öneme sahiptir. Çünkü iş doyumunu, bireyin işinden ve yaşamından memnun olması, dolayısıyla mutlu ve huzurlu olması demektir.”¹ Artık’ın bu ifadelerinden de anlaşılacağı üzere iş doyumunu hem çalışan için hem de örgüt için çok önemli bir kavramdır.

Çetinkanat’ın çalışmasından yararlanarak iş doyumunun ayırt edici üç önemli özelliğini şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- İlk etapta iş ortamında oluşan güç ve zorlu durumlara karşı etkilenecek olan iş tatmininin duygusal boyutudur. Bu boyut elle tutulur gözle görülür nitelikte olmayıp sadece hissedilen duygularla yola çıkılan bir durumdur. Net ve objektif yargılar içermediklerinden dolayı araştırma sonuçları kesin yargılara ulaşamaz.

- Bir diğeri ise iş tatmini dolayısıyla elde edilen sonuçların beklentileri ne derece karşıladığı ile alakalıdır. İş tatminini oluşturan faktörler kişilere göre ayrı tatmin derecesi oluşturmaktadır. Çünkü, iş tatmini sadece kişisel özelliklerden değil büyük oranda çevresel faktörlerden de etkilendiği için şartlar, zaman ve mekân değiştikçe etkilenme derecesi o derece olumlu veya olumsuz yönde değişebilir. Zamanla kişinin beklentilerinin de değişebilme ihtimali göz önünde bulundurulursa tatmin kaynağının son derece hassas olmasından kaynaklı bu özelliğini yitirebilir. Dolayısıyla iş tatmini üzerinde yapılan araştırmaların farklı yer, kültürel norm ve organizasyonlarda yapılan araştırma sonuçlarının birbirinden bağımsız çıkması yadsınamaz bir gerçektir.

¹ Artık, s.40

- Sonuncusu ise iş tatmini farklı boyutlarda ve çok sayıda işle alakalı bir kavramdır. Çalışanın işle alakalı her anlamda olumlu veya olumsuz tutum sergilemesi kaçınılmazdır. Genel olarak iş tatminini ölçmeye yarayan ölçekler bu çok fazla ayrıntılanmadan dolayı bu anlamda yetersiz kalabileceğinden genelden çok özele inmek bir nebze olsun çalışmalara anlam kazandırabilir.¹

İş doyumunun temeli duygusal tepkiler olduğundan kolay saklanabilir ve fark edilmesi güçtür. Zaman içerisinde örgütlerde iş doyumunu tespit etmek için çeşitli sorular ve farklı ölçekler kullanılmıştır. Bu sebeple bu çalışma sonuçları kesin yargılar oluşturmazlar. Gelenek, kültür, sosyal yapı her toplumda farklı olduğu için iş doyumunu kavramı da toplumdan topluma farklılık gösteren bir kavramdır. Yapılan iş aynı olsa dahi kişilerin farklılıklarından dolayı değişik toplumlarda farklı doyum düzeyleri olabilmektedir.² Bir toplumda iş doyumunu sağlayan bir durum başka bir toplumda iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir. Tüm toplumlardaki iş doyumunu belirli standartlar dâhilinde sapma göstermeden ölçebilen bir ölçek yoktur. Dolayısıyla iş doyumunu rakamsal veriler ve grafiklerle ifade etmek güçtür.

Örgütleri ileriye taşıyan ve amaçların gerçekleşmesinde en önemli role sahip olanlar çalışanlardır. Dolayısıyla örgütün amaca ulaşma düzeyi ile çalışanların doyumunu paralel bir yön izler. Kendi beklentilerinin gerçekleşmesini isteyen ve maddi manevi doyuma ulaşma gayretinde bulunan çalışan, bunun örgütün amaçlarına ne denli ulaştığı ile alakalı olduğunu bilir. Aynı şekilde örgüt yapısı da amaca ulaşmak ve var olmak için çalışanlarının beklentilerine cevap vermesi gerektiğini bilir. Bu sebeple çalışanlarda motivasyon ve verimin her daim canlı tutulması için yöneticinin ödül sistemini çok iyi işletmesi gerekir.³ Ödül sisteminin iyi işletildiği örgütlerde çalışanın motivasyonu yükselir.

Erdoğan çalışmasında, çalışanların iş doyumunun sağlandığı takdirde aşağıdaki olumlu sonuçların gerçekleşeceği kanaatindedir.

“- Çalışanlar yöneticilere ve iş yerine karşı daha bağlı olurlar,

¹ C. Çetinkanat, Örgütlerde Gütülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000, s.25

² H. Çalışır, Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Hemşire – Ebe Hemşireler Örneği), Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2012, s.36

³ Erdoğan, s.70

- İşgücü devri ve devamsızlığın azalması üzerinde olumlu etkiler olur,
- Yeni işe alım ve uyum faaliyetlerinin azalmasına yardımcı olur,
- Karlılık ve/veya sosyal fayda üzerine de olumlu etkisi bulunur,
- Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olmalarına yol açar,
- İşletmelerde firenin azalmasında etkili olur,
- İşgörenlerin performansında artış meydana gelir,
- İş gören makine ve tesislere daha iyi bakar ve onlara zarar vermez,
- Daha fazla zihinsel ve bedensel sağlık kazanılır,
- İş görende daha az iş stresi olur.”¹

Örgütlerde çalışanların iş doyumlarının sağlanması birçok yönden önem arz etmektedir. İş doyumunu sağlamış olan çalışanlar örgüt içinde uyumlu çalışırlar. Böylece tüm dikkatlerini ve enerjilerini örgüt amaçlarına hizmet etmek adına kullanırlar. Bu durum, üretime katılan bütün faktörlerin verimliliğini artırır. Bu bağlamda başarılı yöneticiler/liderler örgütün verimliliğinin çalışanın memnuniyet derecesinden geçtiğini bilmelidirler.

1.2. İş Doyumunun Diğer Kavramlarla İlişkisi

İş doyumunun tanımında kişisel ve örgütsel beklentilerin önemine değinilmişti. Bununla birlikte çalışanda iş doyumunu arttıran diğer kavramlara da değinmek gerekir. Bunlar; güdüleme, moral, bağlılık ve başarı gibi kavramlardır.² İşin en verimli şekilde yürümesi ve amaca ulaşmak için işgörenin güdülenmesi, başarma duygusuna ulaşmasının sağlanması, moralinin yüksek tutulması, örgüte bağlılığının artırılması gerekmektedir.

¹ Erdoğan, s.69

² Demir, s.102

1.2.1. İş Doyumu ve Güdüleme

İş doyumu ve güdüleme birbirine yakın ve ilişkili kavramlardır. Güdülenme, bireyin harekete geçirilmesi, çaba göstermesi, etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. “Güdü; bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkileştiren, yönelten bir iç güçtür. İş doyumu ile güdüleme arasında döngüsel bir sebep sonuç ilişkisi vardır. Bir başka deyişle iş doyumu güdülemeyi sağlamakta, güdüleme de iş doyumuna katkıda bulunmaktadır.”¹ Örgütlerde işgörenin verimli olamaması ve işverence istenilen amaca ulaşamaması genellikle yanlış güdülemenin neticesidir.

Motivasyon kavramı; bireylerin beklenti ve gereksinimlerinin karşılanarak örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. İnsanları motive eden gereksinimlerin neler olduğu ne kadar iyi tespit edilirse, insanlar o derece etkin bir şekilde motive edilebilirler. Çam ve arkadaşlarının 2006 yılında yaptıkları çalışmada; güdüleyen etmenlerin beslenmesinin iş doyumunu attırdığı hijyen etmenlerinin beslenmesinin ise iş doyumunun önlenmesine katkıda bulunduğu ancak, iş doyumunu arttırmadığı tesbitine varmışlardır.² Çalışanların kişilik özellikleri, değer yargıları, çevresel etmenler ve geçmiş deneyimleri birbirinden farklı olduğundan dolayı motivasyon faktörleri her çalışmada aynı etkiyi göstermez. Bu nedenle yöneticilerin, her çalışmada aynı motivasyon faktörünü değil, çalışanların gereksinimlerine göre ayrı ayrı motive edici faktörler uygulamaları gerekmektedir.

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarının zihinsel ve fiziksel performanslarını canlı tutmaları gerekmektedir. Bunu da ancak, çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutarak sağlayabilirler. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin motivasyonu sağlama ve artırma çabası güdüleme örgütün yararına olacaktır. Bu sebeple ödül ve güdüleme yöneticilerin çalışanlar üzerinde kullandıkları en etkili sistemlerdendir. Bu bağlamda, Koçak ve Özudoğru çalışan ve örgüt açısından

¹ Artık, s.41

² O. Çam – E. Akgün – A. Babacan Gümüş – A. Bilge – G. Ünal Keskin, “Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Anadolu Psikiyatri Dergisi, C.6, S.4, İstanbul, 2005, s.214

motivasyonu şu şekilde tanımlamaktadırlar: “Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Örgüt açısından motivasyon, örgütün herhangi bir üyesini çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğudur.”¹ Örgütler çalışanın isteklerini, ihtiyaçlarını karşıladıkları takdirde, örgüt açısından motivasyon sürecini de başlatmış olacaklardır. Çünkü, motive olmuş bir çalışan tüm dikkatini örgütteki işine yönlendirecektir.

Motivasyon eyleme yönelik bir davranış tetikleyicisidir. Tetikleyici ne kadar güçlü ve etkiliyse çalışanın performans ve verimi de o derece güçlü olacaktır. Çalışanların beklentileri, ihtiyaçları, hedefleri onların gerek duydukları motivasyonu belirler. Çalışanın motivasyonu onun beklentilerinin ve memnuniyetinin ne ölçüde karşılandığıyla ilgilidir. Beklentisi karşılanan çalışan bu noktadan sonra kendisini örgütün amaçlarına konsantre edecektir. Motive olmuş çalışanların örgütün ortak amaçları için harekete geçip yüksek performans göstermeleri ve bu hareketlerine amaca ulaşmaya kadar devam etmeleri örgüt motivasyonunu sağlamış olacaktır.

1.2.2. İş Doyumu ve Moral

Artık yapmış olduğu bir çalışmada iş doyumu ve moral kavramı üzerinde yoğunlaşmış ve morali şu şekilde tanımlamıştır. “Kişilerin ve grupların işlerine, çevrelerine, yöneticilere ve işletmeye karşı sahip oldukları tutum, takındıkları tavır ve davranışlardır.”² Bu tanımın yanı sıra moralin iş doyumu ile yakından ilişkili olduğunu savunmuş ve bu savunmayı da şu cümleleri ile ifade etmiştir: “... kişinin doyuma ulaşması, moralli olmasını sağlar; doyumsuzluk ise moralsizliğe neden olur. Doyum geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilidir, moral geleceğe yöneliktir. Doyum bireysel bir duygu ve bireyin kendi benliğine dayanmasına karşılık, moral birlikte olmaya, örgütte ve grupta bulunmaya, ortak amaç edinmeye ilişkindir. Her seviyedeki çalışanlar, değer verilip verilmediklerini, saygı duyulup duyulmadıklarını

¹ R.D. Koçak – H. Özudoğru, “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.1, Ankara, 2012, s.80

² Artık, s.42

gözlemlerler. Neticede çalışanın moral düzeyini etkileyen pozitif veya negatif duygular ortaya çıkar. Moral, çalışanın kendini işe vermesini ve işten doyum almasını etkileyen en önemli faktördür.”¹ Artık’ın bu çalışmasından da anlaşılacağı üzere iş doyumunu ile moral arasında doğru orantılı bir bağlantı vardır.

Erdem de çalışmasında iş doyumunu ile moral kavramının büyük benzerlik içinde olduğu üzerinde durmuş ancak, bunun yanı sıra farklı bir ayrıntıya da değinmiştir. “... moralin iş doyumundan bir derece daha fazla psiko/sosyal ve daha öznel bir kavram olduğunu belirtmiştir. Doyum kavramında, beklentilerin elde edilmesi veya aşılması gibi kesin olmasa da belli bir ölçüt vardır. Fakat moralin hesaplanabilir bir ölçütü yoktur.”² Moral kavramıyla iş doyumunu kavramı arasında çok yakın bir ilişki söz konusudur. Moral kişisel olabileceği gibi grupsal da olabilir. Moral kavramını etkileyen faktörler genelde sosyal kökenlidir. Birey kendisi ile baş başa kaldığı sürece moralinin bozulma ihtimali çok düşüktür. Ancak, girdiği sosyal ortamlarda psikolojisini etkileyebilecek herhangi bir durum moralinin bozulmasına sebebiyet verebilir. Bu aynı şekilde bir grup içinde geçerlidir. Grubun içinden veya grupla temas halinde olan faktörler grubun moralinin bozulmasına sebebiyet verebilir.

Karakuş, Sivas merkezdeki kamu hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde yaptığı bir araştırmada çalışanların moralinin yüksek olmasının hem çalışan açısından hem de kurumsal açıdan aşağıdaki olumlu etkileri yarattığını ifade etmiştir.

- Moral düzeyi yüksek olan bir çalışan işini heyecan ve coşkuyla yerine getirir. İşini yaparken iş heyecanı yüksek olur, bu olumlu heyecan ve enerji karşılığında hem kendisi iş doyumunu sağlamış olur, hem de işveren üst düzeyde çalışandan verim sağlamış olur.

- Morali ve buna bağlı olarak iş doyumunu yüksek olan çalışan iş yerinin sıkıntılı dönemlerinde kendilerinden beklenenin haricinde olağan üstü gayret gösterirler.

¹ Artık, s.42

² Erdem, s.15-16

- Çalışanlar işe gelip giderken sadece bir görev olduğu ve karşılığında bir beklentileri olduğu için değil, moralleri sayesinde çalışma istekleri yüksek olur. Yaptıkları işi zevk alarak yaparlar.

- Çalışanlar işverenin şart koştuğu çeşitli kurallara kendi istekleri ile uyarlar, bunun sonucunda işveren tarafından kurallar zorunlu uygulanmak zorunda kalınmaz, çalışanlar kurallara kendi istekleri ile uydukları için iş ortamında iyi bir düzen sağlanmış olur.

- Çalışanlar yüksek moralleri sayesinde işlerinden durumlarından ve amirlerinden memnun oldukları için bir ileriki aşamaya geçerek iş yerinin hedefleri doğrultusunda çabalarlar ve bu hedeflere ulaşmak için işverenle beraber hareket etmek isterler.

- Morali yüksek olan çalışan amirlerini ve çalıştıkları iş yerini benimserler ve örgütsel bağlılık düzeyleri yükselir.

- Morali yüksek olan çalışan işten kaçmanın yollarını aramaz bu durumda devamsızlık oranı düşer. Çalışan aktif çalıştığı için devamsızlıktan gelen maliyet düşmüştür.¹

Çalışanın iş doyumunu ve moralini yüksek tutmanın görüldüğü üzere örgüte birçok yararı vardır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların morallerini yüksek tutmak için gereken her türlü tedbiri almaları gerekmektedir. Alınan bu tedbirler, çalışanın iş doyumunu arttıracak ölçüde aynı doğrultuda örgütün verimini de arttıracaktır.

1.2.3. İş Doyumu ve Bağlılık

Bağlılık konusunda son yıllarda çalışmaların fazlaca arttığı görülmektedir. Çalışmalar arttıkça farklı alanlardan gelen araştırmacıların her biri kendi alanında, kendi bakış açılarıyla bağlılık kavramına yaklaşmaktadırlar. Bu nedenle de ortak bir nokta üzerinde anlaşamadıkları görülmektedir. 1970'lerden sonra fazlaca ilgi odağı

¹ H. Karakuş, "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği", Dicle Üniversitesi (DÜ), SBED, S.6, Diyarbakır, 2011, s.51

olan bağıllık kavramının literatürü incelendiğinde farklı farklı birçok tanımının olduğu görülmektedir.¹ Uzun ve Yiğit Örgütsel bağıllığı şu şekilde tanımlamışlardır: “Çalışanın örgütle olan iletişimini karakterize eden ve örgütteki üyeliğine devam etme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durumdur.”² Bayrak Kök’e ait bir başka örgütsel bağıllık tanımı ise şu şekildedir: “Örgütsel bağıllık, kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir.”³ Örgütsel bağıllık kavramının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Çalışanların yüksek örgütsel bağıllık göstermeleri, örgütleriyle bütünleşmelerini, örgütün amaç ve değerleriyle kendi değerlerini örtüştürmektedir. Bu sayede örgüt adına sundukları hizmet daha kaliteli olmaktadır.

Bağıllık konusunda iki farklı alanda tanımlar yapılmış olup, bunların birincisi tutumsal bağıllık; örgütün kendisine duyulan bağıllık, bir diğeri ise davranışsal bağıllık örgütün kendisinden ziyade örgütte çalışanın yapmış olduğu işe duyduğu bağıllıktır. Bu iki bağıllık türünün birbirinden üstünlüğünü savunmak zordur. Çünkü, her iki kavramında gerekli olduğu geçerliliğini koruduğu farklı ortamlar mevcuttur.⁴ Sonuç itibariyle çalışanın örgütün kendisine veya yapmış olduğu işin kendisine göstereceği bağıllık her halükarda örgüt adına kaliteli hizmet sunmasına, örgütün hedeflerine ulaşmasına etken olacaktır.

Altınışık ise bağıllık konusunda; çalışanların örgüt içinde yaptıkları işlerini sahiplenmelerinin örgütler için çok önemli olduğu konusuna değinerek, çalışanların zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdiklerini ve bu nedenle de iş yerinde yaptıkları işten dolayı iş doyumuna ulaştıkları takdirde mutlu olacaklarını ve böylece kişisel doyuma da ulaşacaklarını belirtmiştir. Eğer bireyler iş yerinde iş doyumuna ulaşmazsa mutluluğu işin dışında arayacaklardır. Ancak, bu şekilde yaşamın çalışarak geçirilen büyük bir kısmı dışarıda kalacaktır. Bu durumda birey hayatındaki bütünlüğü sınırlayacaktır. Hatta iş yerinde mutlu olmayan birey ister

¹ S. Bayrak Kök, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağıllığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi (ATATÜRK ÜNİ.), İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (İİBD), C.20, S.1, Erzurum, 2006, s.297

² Ö. Uzun – E. Yiğit, “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağıllık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, Osmangazi Üniversitesi (OGÜ), İİBFD, C.6, S.1, Eskişehir, 2011, s.183

³ Bayrak Kök, s.297

⁴ Bayrak Kök, s.297

istememez bunu iş yaşamı dışına da taşıyacaktır.¹ Sonuç olarak hem iş yerinde hem de iş yeri dışında tam olarak mutlu ve bütünsel olmayı yakalayamayacaktır.

Benligiray ve Sönmez hekimlerin ve hemşirelerin örgütsel bağlılıklarını araştırdıkları bir çalışmalarında şu sonuca varmışlardır. Kurumlarda çalışan hekim ve hemşirelerin yaşları yükseldikçe doğru orantılı olarak da meslekteki çalışma süreleri arttıkça, duygusal bağlılıklarının arttığını tespit etmişlerdir. Ancak, bunun yanında negatif yönlü olarak devamsızlık oranlarının yükseldiğini, devamsızlık oranlarının yükselmesinin de devamlılık bağlılığını düşürdüğünü saptamışlardır.² Çalışanların yaşı ilerledikçe tecrübeleri artmakta ve bu tecrübe sayesinde yaptıkları işi en iyi şekilde yapmaktadırlar. Çalışma hayatı bağlamında yine yaşın ilerlemesi ile beraber kıdemde ilerlemekte ve çalışanlar belli bir zaman sonra iş değişikliği düşünmediklerinden işlerine ve işyerine bağlılıkları da artmaktadır. Ancak, yine yaşın ilerlemesi ile birlikte devamsızlıklar artmaktadır. Buna neden, yaşın ilerlemesinin getirdiği çeşitli sağlık sorunları olabileceği gibi sürekli aynı ortamda çalışmanın verdiği rahatlık da olabilir.

Bağlılığın varlığı ve sürekliliği için öncelikle işgörenin beklentilerinin karşılanması gerekir. Fikirlerine önem verilen ve fikirlerinin uygulandığını gören bir işgörenin iş veriminin artması doğal bir sonuçtur. Kendi fikirlerini amaca ulaştırma çabasında olan işgören işini sahiplenir ve bu tür işgörenin işine ve işverenine bağlılığından şüphe edilmez.

1.2.4. İş Doyumu ve Başarı

İnsanları mutlu etme çabası tıpkı aynadaki yansıma gibi hemen karşılık görür. Mutlu edilen çalışan daha verimli çalışır, gayret eder. Çalışanların mutlu olması durumunda yeteneklerini sergiledikleri ve bilgi birikimlerini işin amacı uğruna

¹ S. Altınışık, “Örgütsel Etkililikte İş Doyumunun Etkisi”, Eğitim Yönetimi Dergisi, S.2, İstanbul, 1997, s.137

² S. Benligiray – H. Sönmez, “Hekimlerin ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarını Arttırmayı Sağlayan Faktörler”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.13, S.3, Bursa, 2011, s.58-59

harcadıkları bir gerçektir. Mutlu insan başında yöneticisi olmadığı zamanlarda bile işini sahiplenen ve geliştiren insandır. Çalışana iş ortamı başarıma duygusunu tatma fırsatı sunuyorsa bu durumu yeteneklerini kullanmak için bir fırsat olarak görür. İşinde başarılı olan çalışanın ödüllendirilmesi hem doyumunu artırır hem de değer verildiğini hissettirir. İş doyumunu tetikleyen unsurlardan birisi de ödüdür ve ödül iş başarısını etkiler.

İş doyumunu ve başarı birbiriyle ilişkili kavramlardır. "...bireyin amaçlarına ulaşması ya da yüksek düzeyde verimlilik göstermesi doyum oluştururken, amaçlarına ulaşamaması doyumsuzluğa neden olmaktadır."¹ Başarıma duygusu kişilerde oluşan bir gereksinimdir. Dolayısıyla iş doyumunu belirli sınırlar içerisinde başarıyı etkilemektedir. Erdem yapmış olduğu bir çalışmada başarı ve doyum konusunda şu noktalara değinmiştir. "Başarı ve doyuma ödüller sebep olmaktadır: Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme hem bireysel doyumunu hem de iş başarısını etkiler."² Yüksek performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi gerekir. Ödüllendirme aynı zamanda çalışana göre başarmanın bir sonucudur.

Yüksek başarı gösteren çalışanların ödüllendirilmesi için örgüt içinde başarıma düzeyini belirleyecek bir sistem gerekmektedir. Bu sistem ile çalışanların başarıma düzeylerinin ölçülmesi ve bu başarıma düzeylerine göre ödüllendirmelerin yapılması örgüt için vaz geçilmez bir gerekliliktir. Başarıma düzeyleri değerlendirmeleri sonucunda çıkan veriler, örgütteki başarıma arttırmak üzere ilgili birimler tarafından doğru olarak değerlendirilip, değerlendirme sonuçlarına göre etkin kararlar alındığı takdirde örgütün başarıma düzeyine büyük katkılar sağlayacağı aşikârdır. Başarıma düzeyleri ölçülmeden yapılan ödüllendirmelerde çalışanlar arasında eşitsizlik olabilir. Çalışanın iş doyumunu yükseltmek hedeflenirken aksine işgörenler arasında eşitsizlikten kaynaklanan nedenlerle iş doyumsuzluğuna sebep olunabilir.³ Örgütlerde başarıma düzeyini belirlemeden iş doyumunu yükseltmek adına çalışanlara verilen ödüller tam aksi yönde iş doyumsuzluğuna neden olabilir. Kendilerini birbirleriyle kıyaslayacak olan çalışanlar eşit ödül verilmesine bile içten içe itiraz

¹ S. Durmuş – O. Günay, "Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler", Erciyes Tıp Dergisi, S.29, Kayseri, 2007, s.140

² Erdem, s.17

³ D. Tarlan – Ö. Tütüncü, "Konaklama İşletmelerinde Başarıma Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", DEÜ, SBED, C.3, S.2, İzmir, 2001, s.144

edip performansları düşebilir. Çünkü, kendi değerlemesince eşit ödül aldığı diğer kişiden daha çok çalışıyordur.

2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş doyumunu kavramı süreç içerisinde büyük bir gelişme göstermiştir. “İş doyumunu ve doyumsuzluğu farklı unsurlar tarafından etkilenmekte, işte kazanılan başarı, sorumluluk, özerklik, saygı görme gibi koşulların var olup olmaması neticesinde ortaya çıkmaktadır.”¹ İş doyumunu etkileyen birçok faktör olmakla birlikte literatürde bu faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ana grupta toplanmaktadır.

İş doyumunu, çalışanda oluşan iş değeri, iş ortamındaki etkileşimlerinin sonucu oluşan duygusal tutumu olarak ifade edilmişti. Buna göre, işteki etkin iletişim gücü, çalışma ortamının fiziksel yapısı, başarı beklentisi, çatışma ortamı ve çalışma ortamında çalışanların ekonomik ve psikolojik beklentilerinin tümü iş doyumunu etkileyecek unsurlardır.² Bu unsurların hepsinin iş doyum düzeyini etkilemede, çalışanın ihtiyaçları, beklentileri ve etkilenme derecelerine göre ayrı ayrı katkı payları mevcuttur. Bu paylardan alınacak katkılara göre çalışanın iş doyum düzeyi belirlenmiş olur.

Çalışanın iş doyumunu etkileyen faktörler; örgütlerin büyüklüğü ve kapsamı, örgütlerin iş görenlerine sağladıkları maddi imkânlar (maaş, ek ödeme vs.), iş görenlerin beklentilerini karşılayacak düzeyde sağlıklı bir ortamda çalışıp çalışmadıkları, iş görenlerin kendi aralarında ve yöneticileri ile aralarındaki iletişim, sosyal çevre ve örgütün sağladığı imkânlar, örgütün iş görenin kendini geliştirmesine olanak sağlayıp sağlamadığı, işin yapısı, özellikleri, iş görenin çevresindeki algılaması olarak detaylı sıralanabilir.³ “Locke’e göre iş tatminini oluşturan en

¹ Erdoğan, s.49

² A. Şengül, “Kamu ve Özel Sektör Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Klinisyen Hekimlerin İş Doyumları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C.9, S.4, İzmir, 2009, s.1129

³ S.S. Tor, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, KMÜ, SBE, YYLT, Karaman, 2011, s.47

önemli faktörler eşit ödüller ve destekleyici çalışma koşulları ve iş arkadaşlarıdır.”¹ Çalışanlar İş doyumsuzluğu açısından hiç ödül verilmemesinden ziyade eşit ödül verilmemesinden daha çok etkilenmektedirler. Çalışma ortamlarındaki gerek fiziki konum koşulları ve gerekse ailelerinden daha fazla vakit geçirdikleri iş arkadaşları da çalışanlar için iş doyumunu arttırıcı önemli faktörler arasında yer almaktadır.

2.1. Bireysel Faktörler

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler kişilerin karakteristik özellikleri birbirinden farklı olması nedeni ile kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bu değişilebilirliğe Erdem de şu sözleriyle değinmiştir: “Çalışanların çok sayıda bireysel özelliğinin ve kişisel değişkenlerinin iş doyumunu farklı şekillerde ve karmaşık biçimde etkilediği, iş doyumuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur.”² Birçok bilimsel çalışma da Erdem’ in çalışmasıyla aynı doğrultuda bireysel faktörlerin kişiden kişiye değiştiği yönündedir.

Çalışanların iş doyum düzeylerinin farklılıklar göstermesi çeşitli faktörlere bağlıdır. Çalışır bireysel faktörlerin kişiler arasında farklılık göstermesini, bireylerin duydukları gereksinim ve işlerinden beklentilerinin farklı farklı olmasına bağlamaktadır. Her çalışanın yaptığı işten bir beklentisi vardır. Kimi çalışan sadece düzenli bir işinin düzenli bir gelirinin olmasından mutlu olacakken ve bu durum onun iş doyumunu yükseltebilecekken, kimi çalışan bunların yanı sıra terfi etme yükselme isteği arzusunda olabilir, eğer bu çalışan terfi etme hedefine de ekstradan ulaşamazsa iş doyumunu yeterli seviyede sağlayamamış olur. Sonuç itibariyle başarılı olmak isteyen bir yöneticinin farklı kişilik özelliklerine göre iş tatmini yaratması gerekmektedir.³ Erdoğan da kendi çalışmasında bireysel faktörlerin değişkenliğini şu sözleriyle ifade etmektedir. “... kişinin doğuştan itibaren getirdiği çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler temelinde

¹ İ.H. Çarıkçı, “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, SDÜ, İİBFD, C.5, S.2, Isparta, 2000, s.157

² Erdem, s.20

³ Çalışır, s.27

belirlenmektedir.”¹ Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kişinin doğumundan itibaren yaşadığı çevre ve deneyimleri göz önünde bulundurulduğunda her bireyin farklı kişilik özellikleri olduğu da dikkate alındığında bu çeşitlilik kaçınılmaz bir durumdur.

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler literatürde çeşitlilik gösterse de genel olarak bunların kişilik, değer yargıları, inançlar, yaş, deneyim, cinsiyet ve eğitim düzeyi olduğu görülmektedir.² İş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerin altı başlık altında değerlendirilmesi şu şekildedir:

2.1.1. Kişilik, Değer Yargıları ve İnançlar

İş doyumunu etkileyen birçok bireysel etken bulunmakla beraber bu etkenlerden biride kişiliktir. Kişilik kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kişilikler farklı olunca iş ortamında ortak bir tutum ve davranıştan söz etmek de mümkün görülmemektedir. Örgüt içinde oluşan ortam ve bu ortamın beğenilmesi noktasında çalışanlardan ortak bir beklenti içine girmek yanlıştır. Kimi çalışanlar, ortamdaki memnunken kimi çalışanlar ise beklentilerine karşılık bulamayabilir. Bunun temel nedeni kişilik kavramının bireyden bireye farklılık gösterebilme özelliğidir.

Genelde insanların temel ihtiyaçları aynıdır. İnsanları birbirinden ayıran ise değerleridir. İhtiyaçlar doğuştandır; ancak değerler sonradan çeşitli faktörlerin etkisi ile belirginleşir. Değerler kişilerin nelere önem verdiğini, hangi amaç ve beklenti uğruna gayret gösterdiklerini belirlemektedir. Bu yönüyle değer, motivasyonu ve iş doyumunu da belirlemiş olur.³ “Kişilik, bireyin hissetme düşünme ve davranış yollarına dayanan, nasıl bir iş tatmini hissedip düşündükleri konusunda ilk belirleyicidir. Bireyin duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan bireyin; biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini,

¹ Erdoğan, s.50

² H. Tutar, “Erzurum’ da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, SDÜ, İİBFD, C.12, S.3, Isparta, 2007, s.102-103

³ Artık, s.46

motivasyonlarını, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında bireyin doğuştan gelen (kalıtsal) özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür.”¹ Kişilik özellikleri insanın doğumundan itibaren oluşan ve yaşadığı deneyimler sonucu gelişen bir olgudur. “Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermiştir. Kendine güvenen öz benlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre daha çok doyum sağlamaktadır.”² Görüldüğü üzere kişisel faktörler iş doyumunu önemli derecede etkilemektedir. Bu nedenle iş doyumunun üst seviyede sağlanması için kişilerin karakter özellikleri ile yaptıkları işin uyumlu olması gerekmektedir.

Kişilik özellikleri ve iş doyumunu şu örnekle açıklamak mümkündür: Sınırlı, stresli ve uyum problemi yaşayan çalışanların bu kişilik özellikleri kendilerine yaşamlarında sıkıntı yaratır. Böyle çalışanların bulunduğu ortamda tüm çalışanlar olumsuz etkilenir. Bu kişilerin iş doyumunu yaşamaları da mümkün değildir. Özel hayatında mutlu olmayan/olamayan kişilerin bu mutluluğu iş ortamında ve işlerinde aradığı inancı baskındır. Bu inanış kesinlik kazanmamakla beraber iki farklı ortamda farklı tavır ve tutum sergilemek zordur. Bu kişilerin özel hayatındaki olumsuzlukları iş hayatlarına da taşıma olasılığı yüksektir.³ İnsanın doğası gereği farklı yerlerde farklı davranış biçimleri göstermesi zordur. Bu nedenle de iş hayatını eve, ev hayatını işe taşıması ve her ikisindeki olumsuzlukları birbirine yansıtması kaçınılmaz bir durumdur.

Erdem kişilik özellikleriyle ilgili bireylerin çalışma yaşamlarında farklı beklentiler içinde olduğunu ifade eder. Bu farklı beklentilerin nedeni çalışanın kişiliği, karakter özelliği, değer yargıları ve inançlarından kaynaklanmaktadır. Bazı çalışanlar yöneticilerinin kendisine verdiği işi yaparken, iş verilme aşamasından sonrasında kendilerine karışılmasını istemezler, verilen bu işi bağımsız bir şekilde ve kendi yöntemleri ile yapmak isterler. Hatta kendilerine karışıldığında veya da işin

¹ Gezici, s.49

² Z. Çalışkan, “İş Tatmini: Malatya’ da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, Fırat Üniversitesi, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, C.4, S.1, Elazığ, 2005, s.10

³ Çalışır, s.29

yapılma aşamalarında yöneticisine sürekli bilgi verilmesi istendiğinde huzursuz olurlar ve bu durum çalışma performanslarını negatif yönde etkileyebilir. Bazı çalışanlar ise rutin tekdüze giden işleri değil, daha kapsamlı, daha teknik, kısacası herkesin yapamayacağı daha zor işleri yapmayı tercih ederler. Bunu yaparak bir nevi kendilerinin diğer çalışanlardan farklı olduğunun farkına varılmasını göstermek isterler. Bunun sonucunda da amir/amirler tarafından fark edilirler ve zamanla aranan personel konumuna gelip hatta bu durumu daha ileri taşıyıp alternatifi olmayan konumuna kadar ilerleyebilirler. Bu konuma gelmekten ve sonucunda amir tarafından takdir edilmekten haz duyarlar. Bunun yanında bazı çalışanlarda bu durumun tersi bir tutum sergilerler. Kendilerine verilen işi yaparken her aşamasında amirince yönlendirilmek isterler. Kendileri hiçbir konuda karar vermeyip sadece verilen işi yapar, hatta çok basit rutine girmiş işlerde bile amir söylemeden yapmazlar, söylendikten sonra yapmayı tercih ederler. Bu tip çalışanlar risk altına girmek istemezler. Sadece verilen talimatlar doğrultusunda hareket ederler, talimat verilmezse en basit işleri bile kendi başlarına yapmazlar.¹ Doğal olarak her iki durum ve alternatif tutumlar da göz önünde bulundurularak çalışanın kişisel özelliklerine göre belirlenecek motive edici araçlar sunma konusunda yöneticinin maksimum hassasiyet göstermesi gerekmektedir. Özellikle belli süre deneyim kazanmış, kurumsallaşmış, köklü profesyonel örgütler iş doyumunu kendi değer ve ölçütlerinden sağlamaya çalışırlar.

İş doyumunu sadece kişilik özellikleriyle şekillenmemiş olup aynı zamanda kişinin değer yargıları ve inançları da bu hususta önemli bir yer tutmaktadır. Kanbay konuyla ilgili olarak üç değişkenin varlığından bahsetmektedir: “İşten doyum, işgörenin gereksinimlerinin türüne, derecesine, süresine; işinden, örgütten beklentisinin niteliğine; işinin değerlendirmesindeki yeteneğine dayanır. Her işgörenin, bu üç değişkende değişik olmaları, işten doyumun değerini de değiştirir. İşgörenin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır.”² İşte bu noktada etkin yöneticilerin çalışanlarının değer yargılarını ve

¹ Erdem, s.22

² A. Kanbay, Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı, Haliç Üniversitesi, SABE, YYLT, İstanbul, 2010, s.18

inançlarını bilmeleri gerekmektedir. Bunları bildikleri takdirde kişiler arasında farklılaşan özelliklere de hâkim olacaklardır.

2.1.2. Yaş ve Deneyim

Literatür incelendiğinde iş doyumunu ile yaş ilişkisini konu alan birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların çoğunun sonucunda iş doyumunu ile yaş arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu, yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığı sonucuna varılmıştır. Yaş gruplarına göre iş doyumunu incelendiğinde şu şekilde bir sonuç ortaya çıkmaktadır: Çalışanlar genel olarak okul hayatı bittikten sonra yaklaşık 20/25 yaş arasında çalışma hayatlarına adım atarlar. Çalışma hayatlarına ilk adım attıkları andan itibaren gerçekleşmesini istedikleri belirli idealleri ve çeşitli beklentileri oluşur. Çalışanlar işe ilk girişte belirledikleri hedeflere ulaşamayacağını veya kısa zamanda bu beklentilerinin karşılanmayacağını görerek iş doyumunu düşürmektedirler. Çalışanlar 30'lu yaşlarına ulaştığında ise ilk işe giriştekenden daha ziyade ortama uyum sağlamak ve iş doyumunu yavaş yavaş yükseltmeye başlamaktadır. Bu dönemin devamında aynı zamanda iş arkadaşları ile de tam bir sosyalleşme yaşamakta ve kariyer gelişimini de yapabilmektedirler. 40'lı yaşlarının başında iş doyumunun en yüksek olduğu dönemdir. Ancak, 40'lı yaşların devamında eğer kariyer gelişimini yapamazsa iş doyumunu tekrar bir miktar düşmektedir. 50'li yaşların başında ise artık çalışanlar emeklilik sürecine girmektedir. Bu nedenle de işten beklentileri azalmaktadır. İşten beklentilerinin azalması ve yeni bir iş beklentileri olmadığı içinde bu dönemde iş doyumunu tekrar yükseltmektedir.¹

Artık, yaş ve deneyim konusunda şu tespitte bulunmuştur. Genç ve yaşlı iş görenler arasında bir kıyaslama yapıldığında iş doyumunu bakımından negatif bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. İş görenlerin yaşı arttıkça, deneyim nedeniyle uyumlarının arttığı, böylece işlerinde ve çalışma ortamlarında daha doyumlu oldukları belirtilmektedir. Bunun yanında işe yeni başlayan çalışan ise yeterli oranda güdülenirlerse eski çalışanlardan daha verimli olabilirler. Beklentileri karşılandığı

¹ M. Çimen – İ. Şahin, “Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi”, HÜ, HSİD, C.5, S.4, Ankara, 2000, s.55

takdirde iş doyumları eski çalışanlardan daha yüksek bile olabilir.¹ Genç çalışanlar motive edilebildikleri takdirde gençliklerinin getirdiği enerjileri sayesinde iş gücüne kattıkları emek diğerlerinden daha çok olabilmektedir. İşe yeni başlayan çalışanlara hangi işlem hangi şekilde öğretilirse o şekilde işlem yaparlar. Ancak, eski çalışanlar daha eski çalışmışlıklarından gelen bilgilerinden dolayı işlemlerin sürekli kendi bildikleri gibi yapılmasını tercih ederler. Genç çalışanlar yeniliklere daha kolay adapte olurken eski çalışanlar yeniliklere daha fazla direnç gösterirler.

Kanbay iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden yaş ile ilgili konuya şu şekilde değinmiştir : “Herzberg’ e göre iş tatmini ile yaş arasında ki ilişki U şeklinde bir eğriye benzemektedir. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru bu tatmin düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir.”² Bu durumdan yaşla beraber kıdem de ilerlemesiyle terfi imkânının artacağından dolayı iş doyumunun da doğru orantılı olarak artmasının beklendiği sonucuna varılabilir. Yapılan araştırmalarda istisnai durumlar hariç olmak üzere, iş doyumunun yaşa göre farklılık gösterdiği görülmektedir. İş tatmini yaş ve tecrübeyle paralellik arz eder. Tecrübe ve beceri arttıkça çalışan daha iyi daha etkin işler çıkarabilir ve neticesinde de bu durum iş doyumunu arttırır. Daha önce de belirtildiği gibi bu durumu olumsuz etkileyecek etkenler de vardır.

Çalışır, çalışmasında yaş ve deneyim konusunda bir başka noktaya şu şekilde değinmiştir: Çalışma hayatında yıllar ilerledikçe çalışanlar ilk işe girdikleri dönemdeki acemiliklerini üstünden atarak yaptıkları işte mesleki tecrübe kazanmaktadırlar. Bu tecrübe sayesinde de kendilerine güvenleri artmaktadır. Ancak, bazen çok aktiflik gerektiren ağır işlerde yaşın artması dezavantaj getirebilir.³ Örneğin sağlık sektöründe ambulanslarda görev yapan acil tıp teknikerlerinin 50’li yaşlarda, 20’li yaşlardaki aktifliği sağlayabilmeleri çok mümkün görülmemektedir. Çünkü, gerektiğinde 100 kilo bir hastayı sedyeye taşıması, bazı yerlere yürüyerek gitmesi, hatta gerektiğinde uçurumda, gölde, denizde hastaya müdahale etmesi gerekebilir. Yine hastane acil polikliniklerinde çalışan sağlık personeli nöbeti

¹ Artık, s.46

² Kanbay, s.16

³ Çalışır, s.28

devraldıkları andan itibaren 24 saat süresince çok aktif bir şekilde hastanenin potansiyeline göre yüzlerce acil konumunda gelen hastaya müdahale etmektedirler. Personelin bu kadar yüksek sayıdaki hastayla itina ile ilgilenebilmesi için bitmez tükenmez bir enerjilerinin olması gerekmektedir. Bu nedenle genç çalışanların bu ve benzer işleri daha etkin olarak yapabilecekleri aşikârdır. Görüldüğü üzere bu gibi mesleklerde yaşın artması mesleki bilgi açısından tecrübe getirirken fiziki açıdan dezavantaj getirecektir.

Kanbay genç çalışanlar hakkında çalışmasında şu noktalara değinmiştir: Genç çalışanlar okudukları okulları bitirmek üzereyken işe girme kaygıları başlar. Okulları bittikten sonra ilk etapta iş arayarak ilk defa işe girebilmenin sıkıntılarını yaşarlar. Bu sıkıntıları yaşarken aynı zamanda eğitimlerine ve özelliklerine uygun olan bir işte çalışma hedefleri vardır ve bu hedeflerini gerçekleştirmek arzusundadırlar. Hedeflerine ulaşacakları şekilde bir işe girebilmeleri ve bu işe genç yaşta sahip olabilmeleri iş doyumlarını pozitif yönde etkileyecektir. Ancak, genç çalışanlar bu hedeflerine kısa zamanda ulaştığı takdirde kendine yeni alanlar belirleyecektir. Belli bir maddi güce ulaşmanın verdiği güvenle de iş dışında kendisine daha eğlenceli, daha ilgi çekici uğraşlar bulacaktır. İlgi alanını iş dışına kaydırduğunda ise işe bağlılığı düşecektir.¹

Gezici bu konudaki çalışmasında Lee ve Wilbur'un yaptığı çalışmanın sonuçlarına şu şekilde yer vermiştir. "... üç yaş grubundan (30 altı, 30/49 arası ve 50 ve üzeri) kamu çalışanları ile yaptıkları; eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanıldığı araştırmalarının sonucuna göre, bu ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş doyumunu artmakta; 30 yaşın altındaki grup işlerinin içsel özelliklerinden diğer yaş gruplarına kıyasla daha az doyum sağlamakta ve 30/49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlarda bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Aynı araştırmanın 50 yaş ve üzeri grup konusundaki bulgusu ise, bu grubun işin dışsal özellikleri, yani terfi, tazmin ve çalışma koşulları gibi değişkenlerden daha fazla doyum sağladığı; bu durumda yine iş doyumunu ile yaşın pozitif korelasyonu olduğudur."² Özellikle 30 yaş altı grupta yer alan

¹ Kanbay, s.16

² Gezici, s.45

çalışanların işe yeni başladığı veya çalışma ortamında yeni oldukları söylenebilir. Bu dönemde çalışanın işten beklentisi fazla olup eğer beklentilerinin karşılığını bulamama durumu söz konusu olursa iş doyumları olumsuz etkilenir. Aynı zamanda genç grup mesleki anlamda tecrübe ve deneyimden de yoksundur. Deneyim ve tecrübe eksikliği işi en verimli şekilde gerçekleştirmesine engel olabilir. Bu da iş doyumunu olumsuz etkileyen etkenlerden bir diğeridir. Üst yaş grubunda ise en önemli beklenti kademe veya terfi yükselmesidir. Bu beklenti gerçekleştiğinde doyum artar. Üst yaş gruplarında deneyim ve tecrübenin artmasıyla birlikte terfi ve görevde yükselme beklentisinin oluşması olağandır. Bu beklentinin karşılanması veya en azından bu yaş grubu çalışanlarının işleriyle ilgili konularda fikirlerinin alınması gerekmektedir. Ayrıca, onlara daha iyi çalışma ortamı sunulması onlarda doyumunu arttıracaktır.

Çalışanların iş tecrübelerinin oluştuğu çalışma sürelerine kıdem denir. Tecrübe ve bağlantılı olarak kıdem iş doyumunu belirlemede önemli bir etkidir. Yeni çalışmaya başlayan kişilerin iş tecrübesi azdır. Bu duruma bağlı olarak gerçekçi olmayan birçok beklentileri olabilir. Bir işe yeni başlayan kişinin doğal olarak beklentilerinin yüksek olması beklenir. İş ortamında yükselmeyi hayal eden kişiler bir süre sonra bunun pek de kolay olmadığını anlar ve gerçeklerle yüzleşebilirler. Bu durumda mücadeleyi ve çalışma azmini yitirmeyen çalışan sayısı sınırlıdır.

Uzun süre aynı işi yapan bir çalışanın deneyim ve ortama alıştığından dolayı iş doyumunun yüksek olması beklenir. Diğer taraftan işinden beklentilerini karşılayamayan çalışanın da işi bırakma eğilimi yükselir. Bu kişiler başka bir iş imkânı bulduklarında istifa ederler. Sürekli aynı statüde çalışan kişilerin eğer yükselme niyetleri varsa ve bu beklenti bir türlü gerçekleşmiyorsa iş doyumunu düşer. Bu durum kıdem ile iş doyumunu oranının paralelliğine işaret eder.

2.1.3. Cinsiyet ve Eğitim Düzeyi

Toplumumuzda çok uzun zamandır değişmeyen bir rol olarak kadına ev işleri, çocukların bakımı gibi görevler düşerken, erkeğe dış dünyada evini geçindirmesi için çalışma görevi verilmiştir. Bu sistem zaman içinde süregelen ve kendiliğinden beliren bir durumdur. Kadın ve erkeğe yüklenen bu görevler onların davranışlarını, işe bakışlarını, prensiplerini, kısacası yaşam tarzlarını şekillendiren önemli birer belirleyici etkidir. Günümüzde kadının dış dünyada erkek gibi çalışma ortamına adapte olması söz konusudur. Yalnız kadın bu durumda hem çalışma ortamında var olma mücadelesi verirken hem de ev işlerine zaman ayırır. Bu durumda kadının rolünün genişlediğini söylemek mümkündür. İş doyumunu ile cinsiyet faktörü üzerine yapılan birçok çalışma bulunmakla birlikte bunlar arasında fikir ayrılığı olduğu kanaatine varılmıştır.

Gezici'ye göre; kadınlar yetiştikleri kültürel normlar ve onlara toplum tarafından verilen doğal rolleri gereği çalışma hayatlarında işlerinden çok fazla bir beklentiye sahip olmazlar. Çünkü, çalışma hayatındaki işlerini ikincil bir iş olarak görürler. Onlar için evdeki işleri, eviyle çocuklarıyla ilgilenmeleri birincil iş konumundadır. Çalışma hayatındaki işlerinden çok fazla bir beklentileri olmaması nedeni ile de erkek çalışanlara oranla iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir.¹ Eğinli ise aynı konuda yapmış olduğu çalışmasında Gezici'nin karşıt yönünde bir sonuca ulaşmıştır. Kadınların iş yerinde 'kadın olma' ve kadın olmanın getirdiği çeşitli toplumsal kültürümüzden gelen gelenek ve görenekler nedeni ile çeşitli engellemeler ile karşılaştıklarını ve bu engellemelerinde iş doyum düzeylerini negatif yönde etkilediğini, yine çalışma hayatı haricinde erkeklere göre evde daha fazla sorumluluk aldıklarını ve bu ikilem sonucunda erkeklerden daha fazla çatışma yaşadıklarından bu durumda iş doyum düzeylerinin düşmesine etken olarak görüldüğünü belirtmiştir.² Her iki çalışmada kadın erkek arasındaki iş doyum faktörlerine farklı yönlerden yaklaşılarak iki ayrı sonuç elde edilmiştir. Bu farklı sonuçlar iş doyumunu ile cinsiyet farklılığı arasında fikir ayrılığı olduğunu ve bu konuda kesin bir kanıya varılamadığının göstergesidir.

¹ Gezici, s.46

² Eğinli, s.39

Aynı işi erkek ve kadının yapmasında, çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir. Cinsiyet farklılıkları ile ilgili yapılan bir çalışmada; çalışanların üst düzey yönetimle, bir üst yönetimle ve eşit düzeydeki çalışanlarla ilgili iletişim konusunda birbirlerine karşı farkındalıklarını, biliş düzeylerini ve birbirleri arasında duygusal bilginin alınıp verilmesi ve yorumlanması hakkında yapılan bir araştırma da şu sonuca varılmıştır: Erkeklerin eşit düzey çalışma ortamında iletişim konusunda olumlu yönde bir uyum sergiledikleri ve örgütsel destek algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak, bu durum karşı cins olan kadınlarda görülmemiştir. Bunun yanında erkeklerin eşit düzey çalışan, çalışma arkadaşlarından daha etkin ve daha kaliteli bilgi alış verişi yaptıkları ve daha yüksek düzeyde kurumsal destek algıladıklarını belirtmişlerdir. Kadınlarda ise zayıf bir oranla bu duruma rastlanmıştır.¹ Buradan çıkarılan sonuçla örgütlerde erkeklerin iletişim algılarının daha iyi olduğunu, iletişime önem vererek daha iyi iletişim kurabildiklerini bu iyi iletişim sayesinde daha kaliteli bilgi alışverişi yaptıkları söylenebilir.

Erdoğan da kendi çalışmasında iş doyumunu ile cinsiyet farklılığı arasındaki ilişkiye şu şekilde değinmiştir: “Kişilerarası ilişkiler faktörünün erkek çalışanlar için iş doyumunda oldukça önemli olduğu halde, kadın çalışanlar için bu düzeyde bir önem teşkil etmediği tespit edilmiştir. Kadın çalışanlar için iş doyumunun yaratılmasında iş koşulları faktörü önemli iken, erkek çalışanlar için bu faktörün çok önemli olmadığı görülmüştür.”² Görüldüğü üzere erkek çalışanlar kişisel ilişkileri, kadın çalışanlar ise iş koşulları faktörünü daha çok önemsemektedir.

Yine cinsiyet konusunda bir başka çalışma yapan Kanbay, kadın ve erkeklerin, kişisel özellikleri, sosyal çevrelerindeki farklı algılamaları, toplumda kendilerine verilen rolleri gereği bazı konulardaki davranışlarında birbirlerinden farklılıkları vardır. Bu doğrultuda iş yaşamlarında da farklı beklentileri vardır. İş yaşamlarındaki bu farklı beklentilerinden dolayı iş tatmini ve iş tatminsizliği konusunda istatistiksel bakımdan aralarında anlamlı bir fark olduğu

¹ B. Gülner, Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul, 2007, s.198

² Erdoğan, s.52

vurgulanmaktadır.¹ Bir takım farklı sonuçlara ulaşılsa da genellikle bu konuda araştırma yapan araştırmacılar kadınlar ve erkekler için iş doyumunu belirleyen faktörlerin bir biriyle aynı doğrultuda benzer sonuçlar verdiği bilgisine ulaşmışlardır. Araştırmalar çoğaldıkça cinsiyetler arası bir farklılık olduğu bilgisine ulaşılmış ancak, bu farklılıkların hangi faktörlerden kaynaklandığı veya kaynaklanan bu faktörlerin her kurumda aynı farkı mı gösterdiği, kurumsal farklarında olup olmayacağı bilgisine net olarak ulaşamamışlardır.² Sonuç olarak cinsiyet konusunda birçok çalışma yapılmış olup, farklı farklı sonuçlar çıkmıştır. Bir kısmında kadınların, bir kısmında erkeklerin iş doyum düzeylerinde farklılıklar görülmüştür. Ancak, bu konuda kesin bir yargıya varılamamıştır.

Eğitim düzeyi; iş görenlerin toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlandığını ifade eden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir.

Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında tek yönlü bir ilişki olmayıp, hem olumlu hem de olumsuz yönlü bir ilişki mevcuttur. Olumlu yönlü ilişkisi; eğitim düzeyi yüksek olanların, ücret, sosyal haklar vs. gibi imkânları daha yüksek olup, çalışma şartları daha iyi olan işlerde çalıştıkları için işlerinden daha fazla doyum sağlayabilirler. Bu durumda eğitim faktörü direkt olmasa da iş doyumuna dolaylı yönden olumlu bir etki sağlamış olur. Eğitimin iş doyumuna olumsuz etkisi ise, eğitim durumu yükseldikçe çalışanların beklentisi de aynı doğrultuda artmaktadır. Çalışanlar eğitim durumları yükseldikçe aynı işi yapsa bile kurumundan beklentisi artmakta, yaptığı işin karşılığında aldığından daha fazlasını beklemektedir. Bu beklenti karşılanmayınca da çalışan iş doyumunu yaşayabilmektedir. Bireylerin çok fazla eğitim almalarının iş doyumunu düşüreceği, hatta kişisel mutsuzluğa ve toplumsal rahatsızlıklara bile neden olabileceği belirtilmiştir.³ Artık da kendi çalışmasında aynı konuya şu sözleriyle değinmiştir: “Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin kendilerine seçtikleri referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını

¹ Kanbay, s.16

² Gülnar, s.202

³ Demir, s.123

karşılaştırmaları bu sonuca neden olmaktadır.”¹ Eğitim düzeyi yüksek olan çalışan kendine referans düzey olarak eğitim düzeyi yüksek olan grubu seçer. Ancak, kendine referans düzey olarak seçtiği grubun iş imkânlarına sahip olamazsa eğitim düzeyinin yüksek olması çalışmada iş doyumsuzluğuna neden olur. Oysaki, eğitim düzeyi düşük olsaydı kendisine eğitim düzeyi yüksek olan grubu referans olarak seçmeyecek ve diğer grupla aynı iş imkânlarına sahip olacağından iş doyumsuzluğu yaşamayacaktı.

Bu duruma sağlık sektörü çalışanlarından bir örnek verilecek olursa, Üniversitede Sağlık İdaresi bölümünde öğrenim gören kişiler mezun olduklarında hepsinin ilk işe girdikleri andan itibaren sağlık idarecisi olma beklentileri vardır. Ancak, günümüzde süreç bu şekilde seyretmemekte bu okul mezunları ilk işe girişte sağlık sektörüne Genel İdare Hizmetleri Sınıfından Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni ünvanı ile atanabilmektedirler. Sağlık sektöründe idareci olarak görev alabilmeleri için ilgili mevzuatlarda geçen çeşitli kriterleri sağlamaları gerekmektedir. Bu kriterlerin sağlanması da uzun bir süreyi gerektirmekte olup ayrıca, bu sürelerin sonucunda yine de hepsinin o hedefe ulaşması imkânsızdır. Çünkü, sağlık sektöründe yönetici kadro sayısı belli bir sayı ile sınırlıdır. Doğal olarak yönetici kadro sayısından çok daha fazla kişi bu okulu bitirdiğinden herkesin günün birinde de olsa sağlık idarecisi olması imkânsızdır. Bu durumda çalışmada bir karamsarlık yaratmakta ve iş doyumsuzluğuna neden olabilmektedir.

Sağlık sektörüne herhangi bir kadrodan atanan lise, önlisans veya lisans mezunları ilk işe girdikleri zamanlarda işe girebilmiş olmanın verdiği heyecan ve mutlulukla belli bir iş doyumunu yakalamaktadırlar. Çalışma hayatının başlarında birçoğu kendilerini geliştirmek adına lise mezunları, önlisans mezunları, lisans tamamlamakta, lisans mezunu olanlarda daha üst bir eğitim almak adına yüksek lisans yapmaktadırlar. Buradaki amaçlardan biri maddi katkısının olmasının yanında, özellikle yüksek lisans yapanlar için asıl hedef kariyer planlaması yapmaktır. Sağlık sektöründe yüksek lisans yapanların maddi çok fazla bir getirisi olmayıp, yüksek lisans yapanlar genelde kendini geliştirmek ve kariyer planlaması yapmak adına hareket etmektedirler. Eğer ki kariyer planlamasında istedikleri yere ulaşamazlarsa

¹ Artık, s.46

bu durum tekrar iş doyum düzeylerinin düşmesine neden olabilecektir. Diğer taraftan personel belirlediği hedeflere ulaştığı takdirde eğitim düzeyinin yüksek olması iş doyum düzeyinin artmasını da beraberinde getirecektir. “Kısacası, eğitim kişinin işinden beklentilerini karşılıyor ve daha fazla doyum verecek iş olanaklarına yol açıyorsa doyumunu arttırıcı, beklentilerini karşılamıyorsa doyumunu azaltıcı bir rol oynayabilir.”¹ Buradan da anlaşılacağı üzere eğitim faktörünün iş doyum düzeyi üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri mevcuttur.

Yapılan araştırmalardan ve araştırmacıların yorumlarından anlaşılacağı üzere eğitim seviyesi yüksek kişiler eğer kendilerinden düşük eğitim almış kişiler tarafından yönetilirse, eğitim seviyelerine uygun görevlerde çalışmazlarsa veya hakkaniyetli performans yönetimine dayalı maaş sisteminin olduğu örgütlerde çalışmazlarsa iş doyum düzeyleri düşecektir.

2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş doyumlarını etkileyen bireysel faktörlerin dışında örgütsel faktörlerde mevcuttur. Örgütsel faktörlerin varlığı çalışanların çalışma ortamlarını ve yaşam koşullarını çalışılabilir ve sağlıklı bir hale getirirler. Bunların varlığı iş doyumunu olumlu yönde etkilerken, yokluğu ise iş doyumsuzluğuna yol açar.² Çalışan yaptığı iş karşılığında, harcadığı emek ve enerji ile örgüte katkı sağlar. Sağladığı bu katkı kişinin örgüt adına gösterdiği performans olarak da görülebilir. Bu katkıyı da işin tanımı içine almak gerekir. İş ortamında çalışanın performansını etkileyen çok fazla unsur vardır. Çalışanın bilgi ve becerisi, tecrübesi, işin kendisine sağladığı sosyal ve ekonomik durumun kalitesi ve benzer birçok durum kişinin performansını etkileyen unsurlardandır.³ Bu unsurların hepsi örgütsel faktörler içerisinde yer almaktadır. Bunların varlığı veya yokluğu çalışanların iş doyum düzeyleri üzerinde olumlu veya olumsuz etki yapmaktadır.

¹ N. Telman – P. Ünsal, Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004, s.59

² F. Bilge – Y. Akman – H. Kelecioğlu, “Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi”, MÜ, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimler Dergisi, S.22, İstanbul, 2005, s.49

³ A. Temel Eğinli, “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, ATATÜRK ÜNİ., İİBD, C.23, S.3, Erzurum, 2009, s.41

Örgütsel faktörler çoğunlukla örgüt tarafından belirlenirken, bu belirlenme durumu, sosyal ortam ve toplumsal şartlar, örgüt kültürü, örgüt politikaları vb. faktörlere bağlı olarak belirlenmektedir. Literatürde iş doyumunu etkileyen örgütsel etmenler çeşitlilik gösterse de genel olarak bunlar; işin yapısı, çalışma koşulları ve sosyal imkânlar, yönetim anlayışı ve yönetici davranışları, ödüllendirme, ücret, işteki pozisyon ve terfi imkânı, çalışma arkadaşları ve iletişim başlıkları altında irdelenmektedirler.¹ İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerin altı başlık altında değerlendirilmesi şu şekildedir.

2.2.1. İşin Yapısı

İşgörenin iş yerinde yaptığı iş ve bu işin niteliği iş doyumunu etkileyen önemli unsurlardan birisidir. “Sahip olunan işin birey için ne anlam ifade ettiği, birey iş ilişkisi temelinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz yaşantılar, çalışanın işinden alacağı doyumunu etkiler.”² Öncelikle işgörenin yaptığı işi sevmesi ve işinden keyif alması gerekir. Yapılan iş nitelik yönünden arttıkça iş doyumunu da arttırır. İşin sürekli aynı hızda ve her gün rutin halde devam etmesi işgörendeki iş doyumunu olumsuz yönde etkiler. Sürekli aynı işi yapmak, iş ortamında o gün neler olacağını bilmek, sürekli aynı kişileri görmek birçok işgöreni sıkır ve memnuniyetsizlik arttırır. Bu nedenle işin öncelikle kişiye kendisini sürekli geliştirecek ortam sağlaması gerekir.³ İş doyumunun sağlanması için işgörenin sorumluluk alabilmesi ve kendini işinde gösterebilmesi şarttır. Bunu da ancak, sürekli gelişim imkânı veren bir işle gerçekleştirebilir.

Çalışanın kişisel özellik ve niteliklerinin üzerinde, çok fazla değişkenliği, çeşitliliği olan işlerde çalışarak kaldıramayacağından daha fazla yük alması psikolojik problemlere neden olabilir. Ağır iş yükünün zamanla çalışan üzerinde aşırı baskı yapması sonucunda çalışanlar tükenmişlik yaşayabilirler. Ancak, kapasitelerinin kaldırabileceği kadar, ne monoton, ne çok aktif olmamak şartıyla orta

¹ Telman – Ünsal, s.39

² F. Yıldırım, “İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, AÜ, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, S.62, Ankara, 2007, s.254

³ Artık, s.50

düzyeyde yapılan işler çalışanların iş doyum düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Çalışanlar yaptıkları işin bir bütünün bir parçası olduğunu gördüklerinde, bütünü tamamlamada katkılarını ölçtüklerinde başarma duygusunu tadarak işlerinden memnun kalacaklardır. Buldukları ortamda olmaktan ve kendilerine verilen işleri yapmaktan mutlu olacaklardır.¹ İşin çalışanın kişisel özelliklerine, aldığı eğitime, yetenek ve becerilerine uygun olması gerekmektedir. Zor olan işleri başarmak her zaman bir işi başarmanın vermiş olduğu keyfi vermeyebilir. Zor olanı başaran işgörende kimi zaman kişilik özelliklerinden veya işin niteliğinden kaynaklanan nedenlerle stres, yorgunluk vb. durumlar görülebilir. İş görenin yaptığı iş, yeteneklerini kullanmasına imkân verdiğı takdirde daha ilgi çekici bir hal almasını sağlayacaktır.

Yapılan işin mahiyeti ve kişinin kapasitesi arasındaki ilişki de önemlidir. Çok fazla bilgi birikimi, teknik beceri veya tecrübe gerektiren işler bu tip işlere yetersiz kalan işgörene olumsuz etkileyebilir. Tam tersi basit işler de yeterli bilgi birikimi ve donanımı olan kişileri memnun etmeyebilir. Bu durumda yapılacak olan işle işgören arasında uyum sağlanmaya çalışılmalıdır. Bilgi ve tecrübe kazandıracak faaliyetler, uyum programları gibi etkinliklerin çalışanların ihtiyaçlarına göre gerçekleştirilmesi halinde çalışanlarda iş doyumunu arttırılabilir.

Ayrıca çalışanlara yaptıkları işlerin, ne kadar önemli olduğunu, örgütün çalışanın yaptığı işi önemseydiğini, ona ihtiyacı olduğunu ve yaptığı işi takdir etmesi, çalışanların motivasyonunu ve aynı yönlü olarak iş doyum düzeylerini arttırmak için gereklidir. Çalışanın yaptığı iş sonucunda örgüte yaptığı katkının derecesini ona hissettirmek iş doyum düzeylerini arttıracaktır. Çalışanın angarya olarak gördüğü işleri gereksiz prosedürleri ortadan kaldırmak örgüt için daha verimli bir sonuç elde etmesini sağlarken, bunun yanında yine çalışanın iş doyum düzeyine olumlu yönde etkisi olacaktır. Çalışana örgüt tarafından verilen işin çeşitliliğı bunun karşılığında ondan beklenen yaratıcılık işini yaparken bütün yeteneklerini kullanması, sonuca odaklanarak etkin ve doğru bir şekilde sonuca ulaşması yapılan işin önemini arttıracaktır.² Kısacası insanlar benlik duygularının tatmin edilmesini isterler.

¹ Ateş, s.105-106

² Erdoğan, s.52-53

İşgörenler benlik duygusunu tatmin etmek ve kişisel gelişimlerini arttırmak için bağımsız çalışmak isterler. Kendilerine sürekli emir verilmesi pek de hoşlanacakları bir tutum değildir. İşgören çalışma ortamında inisiyatif kullanmak ister. Böylelikle yeteneklerini özgürce sergiler. Bağımsız olan iş ortamında işgören yaptığı işe hâkimdir ve sorumluluk hisseder. Bu durum onda memnuniyet yaratır.

2.2.2. Çalışma Koşulları ve Sosyal İmkânlar

İş doyumunu etkileyen bir diğer değişken ise çalışma koşullarıdır. Fiziki çalışma koşulları olarak da adlandırılan bu değişken, işgörenin işini nasıl bir ortamda ve hangi koşullarda yaptığını belirler. Çalışanların rahat, huzurlu ve mutlu oldukları çalışma ortamları yalnız iş doyumunu değil bedensel ve ruhsal sağlıklarını da etkiler. Temiz ve elit çalışma ortamı çalışanın iş doyumunda olumlu etkiler bırakır.

İş görenlerin çalıştığı ortamın fiziki şartlarının uygun olması çalışma ortamında kendini rahat hissetmesinin yanı sıra sağlığı açısından da önem arz etmektedir. İş görenin çalıştığı ortamın cezbedici, ferah, rahat, temiz, teknik donanım olarak yeterli olması iş görenin iş doyum düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü iş gören, işini ne kadar rahat ve ferah bir ortamda yaparsa ve işi gereği kullanacağı teknik donanımlar mevcutsa psikolojik açıdan da okadar rahat olacaktır. Yaptığı işin üzerinde oluşturduğu stres faktörlerini azaltacaktır. Aynı zamanda çalışma koşullarının sağlık açısından da uygun olması gerekmektedir. Sağlık açısından uygun olmayan ortamlar çalışana anlık veya birikim sonucu uzun zaman sonra zarar verebilir. Bu zararları ortadan kaldırmak çalışana sağlığı açısından güvende olduğu hissini yaratıp olumlu yönde de iş doyumunun artmasına katkı sağlayacaktır. Ağır işlerde, risk faktörü yüksek işlerde çalışanların, rahat işlerde çalışanlara nazaran iş doyumları daha düşüktür. Fiziki çalışma koşulları olarak genelde ilk akla gelenler, ısı durumu, gürültü, ışıklandırma, havalandırmadır. Çalışılan ortamda bu fiziki faktörlerin dengede olması gerekir. Fazlalığı veya eksikliği, aşırı sıcak, aşırı soğuk gibi durumlar çalışanı olumsuz yönde etkileyecektir. Fazla gürültülü ortamlarda çalışanlara kulaklık önerilmekte, ancak çalışanların kulaklıkla çalışmaları iş doyumlarını düşürmektedir. Aşırı gürültüye maruz kalan çalışanlarda sinir, stres ve

kızgınlık hali bulunmakta hatta bu etkilenme durumlarını iş dışına da taşıdıkları bilinmektedir. Ağır işlerde veya risk altında çalışanlarda her an herhangi bir durum oluşabilir düşüncesi ile stresli çalışmaktadırlar. Bu durumun da yine çalışanların iş doyum düzeylerini olumsuz etkilediği bilinmektedir.¹

Sağlık çalışanları mesleki faaliyetlerinden dolayı önemli derecede risk altındadırlar. Gerekli tedbirler alınmadığı takdirde her an delici ve kesici aletle yaralanmaları söz konusudur. Delici ve kesici alet yaralanması sonucunda sağlık çalışanlarının çeşitli enfeksiyon hastalıklarına yakalanmaları söz konusudur. Kurumsal olarak, tek kullanımlık tıbbi malzemeler, delinmez enfekte kutular vb. çeşitli tedbirler alınarak bunun önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Alınan bu tedbirlerle delici ve kesici alet yaralanmalarının önüne önemli ölçüde geçilmesine rağmen bu oran ülkemizde halen yüksek oranlarda seyretmekte olup önemini korumaktadır.² Bu risk faktörleri gerekli tedbirler alınmadığı ve çalışanın gerekli dikkati ve titizliği göstermediği sürece sağlık çalışanını her an risk altına sokabilecektir. Özellikle çok yoğun iş temposu olan birimlerde çalışanlar daha da fazla risk altındadır. Bu risk faktörleri de sağlık çalışanında stres oluşturup iş doyum düzeyini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bazı örgütlerin her yönüyle kurumsallaşmış bir yapısı mevcuttur. Toplum tarafından bilinir, tanınır ve yarattığı imaj sayesinde çevreyi etkiler. Bireyler için orada çalışmak bir ayrıcalık kabul edilir. Çünkü herkes tarafından bilinen, herkesin çalışmak isteyeceği, toplum tarafından kabul görmüş örgütlerdir ve çevreyi etkileme güçleri farklıdır. Kişiler özellikle toplumca kabul gören, özellikli addedilen örgütlerde çalışmayı tercih ederler ve bu tür bir örgütte çalışmaktan doyum sağlarlar. Ancak, tabii ki de işe başladıktan sonra çalışma koşullarının derecesi de iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu etkileyebilecektir.³

Amaca ulaşmak için çalışanlarının da memnuniyetinin sağlanması gerektiğine inanan örgütler çalışanlarına daha güvenli ve rahat ortamlar hazırlar. Çalışanların

¹ A. Keser, Çalışma Psikolojisi, Bursa, 2011, s.108-109

² M. Altıok – F. Kuyurtar – S. Karaçorlu – G. Ersöz – S. Erdoğan, “Sağlık Çalışanlarının Delici Kesici Aletlerle Yaralanma Deneyimleri ve Yaralanmaya Yönelik Alınan Önlemler”, Maltepe Üniversitesi, Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, C.2, S.3, İstanbul, 2009, s.71

³ Gezici, s.43

sağlıklarını ve güvenliklerini önemsemek, örgütün hem sosyal bir sorumluluğu hem de iş doyumunu sağlamanın gereğidir. Çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız sanayi makineleri, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi oluşturma sağlık ve güvenlik tedbiri sayılabilir. İnsanlar yeterli ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, yüksek gürültüden uzak, konforlu çalışma koşullarına sahip işyerlerinde çalışmayı tercih ederler. İş kazası tehlikesi olmayan, konforlu çalışma ortamını herkes ister. İkametine yakın, ulaşımı rahat ve kolay, temiz ve donanımlı, teknolojik yeniliklere uyum sağlamış bir iş çalışanların beklentisidir. Bu bilinçle hareket eden örgüt yönetimlerinden birçoğu çalışanları için lokal, kantin, spor salonu, kreş ve sosyal tesis imkânı sunarlar. Bu uygulamalar örgütün amaçlarına ulaşması için gereklidir. Bunlar çalışanların performanslarını olumlu etkiler.¹

2.2.3. Yönetim Anlayışı ve Yönetici Davranışları

Çalışanların örgütte yöneticiyi benimsemesi, kabullenmesi önemlidir. Çalışan ve yönetici arasındaki uyum örgüt verimliliğini arttıracak gibi iş doyumunu da arttıracaktır. Yöneticinin tutumu, çalışanlarına karşı takındığı tavır ve aralarındaki iletişim önemlidir. Yöneticiye bağlı, ona güvenen ve inanan çalışanlar başarıya odaklı çalışırlar. Aksi takdirde hem örgüt açısından hem de çalışan açısından olumsuz sonuçlar elde edilebilir.

Bazı yönetimler, çalışanlarının duygu ve düşüncelerini dinler, onlara söz hakkı verir ve kısmen de olsa kararlara katılmalarını sağlar. Bu tür yönetimlerde açık iletişim ortamı vardır. Şeffaf bir idare çalışanların güvenini kazanır. Çalışanlarının söz sahibi olduğu örgütler çalışan merkezli örgütler olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin arkadaşça ve samimi tavırları, çalışanların sıkıntılarıyla ilgilenmeleri iş ortamını mutlu ve huzurlu kılar. Mutlu iş ortamında çalışanlardan yüksek verim alınır. Çünkü, çalışanlarda memnuniyete bağlı olarak iş doyumunu yüksektir. Bu doyum performansı olumlu etkiler. “Kişiyi dikkate alan bir davranış sergileyen lider,

¹ Ö.F. İşcan – M.K. Timuroğlu, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, ATATÜRK ÜNİ., İİBD, C.21, S.1, Erzurum, 2007, s.126

grup üyeleri arasında güven ve saygı yaratarak, bireylerle dostluk, arkadaşlıklar oluşturarak bireylere verdiği önemi ifade etmektedir.”¹ Bireylere verilen değer ve önem aynı zamanda yönetime katılımlarını sağlayarak iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

Yöneticilerin çalışanları ile iletişiminin iyi olması hem örgütün başarısı hem de çalışanın iş doyumunu açısından önemlidir. Yöneticilerin özellikle iletişime kapalı, içine kapanık olan çalışanları ile bizzat ilgilenmesi gerekip onlara ulaşabilmeyi başarmaları gereklidir. Çalışanı ile iletişimi zayıf olan yönetici onu anlamakta zorlanacak, çalışanda gerektiğinde yöneticisine ulaşmakta problem yaşayacaktır. Yöneticilerin otoriter bir liderlik davranışı sergilemesi çalışanların ona ulaşmasını güçleştirecektir. Yönetici çalışanlarına karşı tutarlı olan bir davranış modeli sergilemelidir. Günden güne değişen bir gün farklı, diğer gün farklı davranan yöneticiler çalışanlarıyla iyi iletişim kurmakta güçlük yaşayacaklardır. Bu nedenle yöneticiler çalışanları ile iletişim düzeylerini ne çok yakın ne de çok uzak olmayacak şekilde çok iyi ayarlamalıdır. Yönetici, bütün çalışanlarına karşı eşit mesafede davranmalı, gerek ödül dağıtımında gerekse yükselme imkânlarında hakkaniyetli bir şekilde hareket etmelidir. Çalışanlar aralarında eşitsizlik olduğunu ve kendilerine haksızlık yapıldığını düşündükleri takdirde yöneticinin bu davranışı iş doyumlarının düşmesine neden olabilecektir. Diğer yandan iletişimi iyi, her konuda hakkaniyetli ve adaletli davranan bir yönetici, liderlik vasıflarını da kullanıp çalışanlarına rehber olduğu sürece onların iş doyumlarının yükselmesine vesile olacaktır.²

Her yönüyle iyi yönetilen örgütlerde iş doyumunda da yüksektir. Etkin ve bilinçli yönetim yüksek iş doyumunu besler. Ekip çalışmasına elverişli, çalışanların kuruma ilişkin kararlara katılımına olanak sağlayan yönetim biçimleri çalışanların memnuniyetine önem verirler. Çalışanların sorunlarını dinler, çözüm arar ve tüm sıkıntılılarıyla ilgilenirler. Bu tür yönetime sahip işletmelerde iş gücü yüksektir. Uyumlu, dinamik ve keyifli bir atmosfer oluşturulur, verim artar. Ancak, çalışanlar dönem dönem kendilerini yöneticileriyle kıyaslarlar, eğer ki yöneticilerini başarısız bulurlarsa bu durum iş tatminsizliği oluşturur.

¹ Demir, s.141

² Keser, s.110

Sonuç olarak yönetici çalışanın işinden doyum sağlayıp sağlayamaması konusunda en önemli etkenlerden biridir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki ücret gibi en önemli motivasyon kaynaklarından birinin bile yetersiz olduğu çalışma ortamlarında, yönetici davranışlarının çalışan tarafından olumlu olarak algılanması iş doyumunu arttırmaya yeterli olabilmektedir. Bu durumda yönetici/liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. Yönetici/liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde bu kadar etkili olduğu günümüzde, çalışanlarla iyi iletişim kurmak, onları kararlara dâhil etmek, işi sevmelerini ve keyif alarak yapmalarını sağlamak, hem örgütün verimliliğini hem de çalışanın verimliliğini arttırmak adına bir gereklilik haline gelmiştir. Yöneticiler çalışanların iş doyumları üzerinde etkili olacak olan bu faktörleri göz önünde bulundurarak bunları hayata geçirecek düzenlemeler yapmalıdırlar. Bunun aksine çalışma ortamında yaşanan süreçlerde çalışanları kararlara dâhil etmeyen, fikirlerini almayan, çalışanlarla iletişim kurmayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve kendi iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler çalışanda tatminsizlik duygusunun oluşmasına yol açmaktadırlar.¹

2.2.4. Ödüllendirme

Ödül ve ceza yöntemleri yönetici ve liderlerin en büyük güç kaynaklarındanıdır. Dolayısıyla bu güç kaynakları en çok kullanılanlardır. Örgüt yönetimi işleyişi güçlü kılmak için çalışanlara uyguladıkları bu yöntemlerle onların istek ve beklentilerini karşılar ve işin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlarlar. Gerek ödül gerekse ceza ile birlikte çalışanlar örgütün amaçlarını benimser veya benimsemek zorunda kalır ve amaç doğrultusunda çalışırlar.

Örgütler, ödül politikalarını belirlerken, belirlenen bu politikalar doğrultusunda ve belli bir sistem üzerinden hareket etmelidirler. Ödül sistemleri oluşturulurken mümkün olduğunca basit ve seri bir şekilde işleyecek olan bir sistem kurulmalıdır. Çalışanların özveri ile gösterdikleri çalışma sonucunda ne gibi ödül kazandıklarını kısa yoldan görebilmelidirler. Araya uzun zaman girmeden gösterilen

¹ Erdoğan, s.54

üstün gayret sonucu gelen başarı kısa bir zaman içerisinde ödül ile ilişkilendirilmelidir. Bu şekilde çalışanlar neler kazandıklarını sığağı sığağına görmüş olup yeni ödüller kazanmak için daha gayretli çalışmaya devam edeceklerdir. Üstün performans gösteren çalışanlara ödülleri verilirken belli bir sistem dâhilinde ve eşitlik gözetilerek verilmeli ve örgüte olan katkıları takdir edilmelidir. Ödüllerin bir kısmı maddi olabileceği gibi manevi değer taşıyan ödüllerde olabilirler. Bunlar, yazılı veya sözlü olarak başarı belgesi veya teşekkür belgesi düzenleme, birebir veya bir ortamda, çalışan onurlandırılarak sözlü teşekkür etme vb. olabilir. Başarı gösteren çalışanlara örgütün bu ödülleri vermesi çalışanı maddi ve manevi teşvik ederek, örgüte daha çok bağlayacak ve iş doyumlarını yükseltecektir. İş doyumunu yükselen çalışanın performansı yükselecek ve yüksek performans örgütün etkin ve verimli sonuçlar almasını sağlayacaktır. Ödül sistemi çalışanlara aynı zamanda neyi doğru, neyi yanlış yaptığını gösterir. Başarı gösteren çalışana verilen ödül ona gösterilen ilgiyi ve değeri gösterirken, aynı zamanda çalışmasının devamında tekrar özendirici ve destekleyici motivasyon aracı olacaktır. Ödül alamayan çalışan ise ödül alanla kendini kıyaslayarak neyi yanlış yaptığını fark edip ödüle ulaşmak için gayret gösterecektir.¹ Ödül denince öncelikle akla maddi ödüller gelmektedir. Ancak, unutulmamalıdır ki bazı çalışanlar için manevi ödüller daha değerlidir. Onlar için manevi ödül maddi ödülünden daha ön planda gelebilmektedir. Bu nedenle örgütler ödül sistemini oluştururken iki ödüllendirmeyi de beraber kullanarak dengeyi sağlayabilmelidir.

Örgütlerde ödül sisteminin doğru işletilmesi yani tutarlı ve objektif yapılan değerlendirmeler sonucunda ilgili çalışanların ödüllendirilmesi iş doyumunu artırır. Aksi takdirde objektif yapılmayan değerlendirmeler sonucunda ödülü hak ettiğine inanan ve ödül alamayan çalışanlarda iş doyumunu olumsuz etkilenir ve aynı zamanda moral ve motivasyon kaybı olur. Bunun sonucunda çalışanların iş gücü ve performansları azalır.² Örgütlerde iş doyumunun artırılması tutarlı değerlendirmelerle gerçekleştirilen ödül ve cezalara bağlıdır.

¹ Çalışır, s.16-17

² Erdoğan, s.54

2.2.5. Ücret, İşteki Pozisyon ve Terfi İmkânı

Ücret, çalışanlar için verdikleri emeğin bir bedeli olarak tanımlanabilir. Ücret faktörünün çalışanların iş doyumları ile yakından ilişkisi vardır. Çalışanlar için Ücret faktörü motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebileceği gibi olumsuz yönde de etkileyebilir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki alınan ücret çalışanın iş doyum düzeyini doğrudan etkilemektedir. Her ne kadar ücretin iş doyumunu üzerinde çok önemli bir etkisi olsa da tek başına yeterli değildir. Diğer faktörlerle desteklenmezse çalışan bir müddet sonra, diğer motivasyon araçlarının yetersizliğinden kaynaklanan sebeplerle mutsuz olacaktır.¹

Çalışanlar örgütün oluşturduğu ücret sisteminin ve politikasının en başta çalışanlar arasında adil ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Alınan ücretin yüksek olmasından ziyade çalışanların iş doyumunu açısından ücretin örgüt içinde dengeli olması daha önemlidir.² Yapılan iş arasında uçurum yokken ücretler arasında uçurum olması iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. “Bu yüzden, ücretler belirlenirken aynı özelliklere sahip olan ve benzer işi yapan kişilerin aldıkları ücretin eşit olmasına özen göstermek gerekir.”³ Çalışan kendileriyle aynı kategoride iş yapan veya aynı niteliklere sahip işgörenlerle kendilerini sürekli kıyaslarlar ve eğer bunlar arasında ciddi farklar söz konusuysa iş doyumsuzluğu baş gösterir.

Örgütlerde üst düzey çalışanların daha alt kademelerde çalışanlara göre iş doyumunu daha yüksektir. Statüye bağlı olarak gelirin artması buna sebep gösterilebilir. Hiyerarşik yapıda yukarıya doğru çıktıkça iş doyumunu da artmaktadır. İş doyumunu ve ücret ilişkisi çok güçlüdür. Bunun nedeni çalışanların hepsinin gelir elde etme gayretidir. Geliri yüksek olanların moral ve motivasyonları da artmaktadır. Maslow da hiyerarşi teorisinde, insanların öncelikle fiziksel ihtiyaçlarını gidermeye çalıştıklarına değinir. Ücret arttıkça iş doyumunu artar. Özellikle aynı işte daha çok

¹ B. Yenihan, Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, Sakarya Üniversitesi, SBE, YYLT, Sakarya, 2010, s.20

² N. Akşit Aşık, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, T.C. İçişleri Bakanlığı, Türk İdare Dergisi, S.467, Ankara, 2010, s.41

³ Telman – Ünsal, s.40

çalıştıklarını düşünen çalışanlar eğer daha düşük ücret alıyorsa moral ve motivasyonları bu durumdan olumsuz etkilenir.¹

Çalışan hayatını istediği şekilde idame ettirmek için para kazanmak ister. İşinin karşılığı olanı aldığı anda ise iş doyumunu artırır. İş doyumunu arttıran bir diğer faktör de kişinin yaptığı işte terfi etme yani yükselme arzusudur. Bu kişinin manevi/psikolojik ihtiyacını karşılayan faktörlerden biridir. Bireyin sadece manevi ihtiyacını karşılamakla kalmayan terfi, başka bir yönüyle de aynı zamanda bireyin maddi ihtiyaçlarını da karşılar. Maddi ve manevi beklentiler birbirini besler ve büyütür.² Çalışanlar için manevi beklenti en az ücret kadar önemlidir. Görevde yükselen kişinin geliri artacağı gibi aynı zamanda statüsü de yükselecektir. “... yükselmenin adil olması ve belli ölçütlere dayanması çalışanlar açısından önemlidir.”³ Etkili bir terfi yönetimi olmayan örgütlerde iş doyumunluğu fazladır.

Çalışanların iş doyumunu etkileyen bir diğer faktör ise meslekte geçirdikleri hizmet süreleridir. Aynı işte daha uzun süre çalışan birinin iş doyumunu o işte daha az çalışandan yüksektir. Bunun nedeni iş yerini tanıması, bağlanması, sosyal bir ortam oluşturması ve zaman içerisinde bir uyum sağlaması ile açıklanabilir. İş yerinde daha kısa çalışanların iş doyumunun daha düşük olması ise iş yerinden beklentilerinin daha fazla olmasına bağlanabilir.⁴ Yalnız bu durumu her zaman genellemek gerekir. Çeşitli sebeplerden dolayı, uzun süre aynı işi yürüten çalışanda bıkkınlık veya motivasyon kaybı da görülebilir. Aynı işte daha kısa süre çalışmış olan bir diğer çalışan işe daha istekli, gayretli ve verimli olabilir. Bu tutumu desteklediğinde daha uzun süre çalışandan daha verimli ve mutlu olabilir.

Çalışanlar zaman içerisinde işlerinde deneyim kazandıkça yönetim tarafından kendilerine daha fazla sorumluluk verilmesini ve prestiji yüksek pozisyonlara gelebilme fırsatının verilmesini beklerler. Zira, çalışan için aynı işte deneyim kazanmak bir süre sonra monotonluğa sebep olabilir. Yapılan işin yetkileri ve sınırları tatmin edici olmaktan çıkabilir. Çalışanlar daha geniş yetkiler almak isterler

¹ Yenihan, s.18

² İşcan – Timuroğlu, s.126

³ Akşit Aşık, s.41

⁴ Akşit Aşık, s.42

ve yükselme beklentileri artar.¹ Bu bağlamda beklentilerin gerçekleşmesi durumunda iş doyumunda çok büyük oranda bir artış görülür.

Yükselme, statü kazanma ve çevre edinme, meslekte söz sahibi olma her çalışanın isteğidir. Yapılan çalışmalar sonucunda şu bilgiye ulaşılmıştır. “... yönetsel bir ünvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek olanların, böyle bir ünvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.”² Görüldüğü üzere meslekte statü çalışanın iş doyumunu önemli derecede etkilemektedir.

Statü farklılığının getirdiği iş doyumunu veya doyumsuzluğu durumunu sağlık sektörü ile ilişkilendirip örneklendirilecek olunursa; 2007 yılından itibaren kadrolu personelin yanı sıra 657 sayılı DMK'nun 4/B maddesine istinaden sözleşmeli personel istihdam edilmeye başlanmıştır. Bu personelin kadrolu personelle hemen hemen ücretleri eşit tutulmuştur. Ancak, çalışan sözleşmeli personelin sosyal güvenlik kurumlarının, bazı izin haklarının, il içi il dışı nakil talepleri gibi bazı haklarının kadrolu personelle kıyaslandığında çeşitli farklılıklar göstermesi, statü farklılıkları olması nedeniyle sözleşmeli personelin iş doyumunu kadrolu personele kıyasla olumsuz etkilemektedir.

2.2.6. Çalışma Arkadaşları ve İletişim

Literatürde iletişim, en genel anlamıyla şu şekilde tanımlanabilir. “İstenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan araçlarla anlayış sağlamadır.”³ Örgütlerde diğer faktörlerde olduğu gibi iletişim faktörü de çok önemlidir. “Örgütlerde amaçlarla başarılanlar arasında ciddi farklılıklar varsa bunun en büyük nedeni iletişimdir.”⁴ Bu nedenle iletişim faktörünü daha da önemli kılan diğer faktörlerin başarılı olup olamaması konusunda da etken olmasıdır.

¹ Gezici, s.52

² Akşit Aşık, s.41

³ H. Can – Ö.A. Azizoğlu – E.M. Aydın, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2011, s.356

⁴ Can – Azizoğlu – Aydın, s.356

Örgütlerde yöneticinin çalışanlarına karşı samimi ve dürüst olması, çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi, örgütte seviyeli arkadaşlık ve dostluk ortamının kurulmasına ortam hazırlayacaktır. Amirlerin dürüst, içten ve arkadaşça tavırları çalışanları olumlu etkiler. Çalışanlarda bağlılık ve görevlerini hakkıyla yerine getirme isteği oluşur. Yöneticilerin tutumları örgüt yapısını etkileyen bir durumdur. Dolayısıyla iş görenlerin iş doyumunun artmasında ve verimli çalışma ortamının sağlanmasında yöneticinin dürüst ve samimi tavırları çok önemli bir paya sahiptir.¹ İnsanların iş ortamında beraber çalıştıklarıyla güç birliği yapmaları kendilerine daha iyi çalışma ortamı ve rahat bir yaşam sağlamaları için gereklidir. Buna işte güç birliği de denebilir. Arkadaşlık ilişkilerinin sağlam temellere oturtulduğu çalışma ortamlarında iş doyumuna da artar.

Yukarıda belirttiğimiz unsurlara ek olarak çalışma arkadaşları ve arkadaşlık da iş doyumunu etkileyen önemli unsurlardandır. “İnsanların iş arkadaşları, ait olduğu gruplar, içinde büyüdüğü ve yaşadığı kültür gibi tüm sosyal çevre faktörleri çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileme potansiyeline sahiptir. İnsanın işinde geçirdiği sürenin uzunluğu göz önüne alındığında, iş arkadaşlarının iş tatminine etkisinin önemi daha iyi anlaşılır. Aynı türde işte çalışma, aynı eğitimi görmüş olma gibi bazı ortak paydalara sahip olduğu iş arkadaşları çalışanın iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olabilmektedir.”² Arkadaşlarıyla uyum sağlayamayan veya işte tek olan birey kendini yalnız hisseder. Bu durumda çalışan eğer sosyal bir bireyse işinden memnun olmayabilir. İletişimin zayıf olduğu veya da hiç olmadığı bir çalışma ortamında iş doyumuna düşer. Bir iş yerinde insan hayatının önemli bir bölümü geçirildiği için arkadaşlığın önemi büyüktür. Çünkü arkadaşlık psikolojiyi etkiler. İş yerinde işin kalitesini belirleyen unsur çalışandır. Dolayısıyla çalışanın beklentilerinin karşılanmadığı takdirde verimli iş olmaz. Beklentilerinin karşılandığı, uyumlu arkadaş ortamında çalışan kişilerde iş yapma isteği ve gücü artar. Motivasyonu ve mutluluğu artan çalışanın bu sinerjisi grubun geneline yayılır. Dayanışma ve paylaşım artar.

¹ Artık, s.55-56

² Demir, s.148

Örgüt yapısı aynı zamanda sosyal bir ortamdır. Çalışanlar alt, denk ve üst kademedeki tüm çalışanlarla işin gerektirdiği ölçüde iletişim halinde olabilirler. Çalışır örgüt içindeki iletişimi kendi çalışmasında şu şekilde tanımlamıştır. "... örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya endirekt yollarla iletilme ve alınma süreci olarak tanımlanmaktadır. İletişimin iyi olması veya olmaması, çalışanların yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri iş tatminini etkilemektedir."¹ İletişimin etkinliği ve niteliği iş doyumunu da etkiler. Sürekli denetleyici pozisyonunda kalan bir yöneticinin bulunduğu iş ortamında iş doyumundan bahsedilemez. Görüşlerine önem verilmeyen hatta hiçbir konuda fikrine başvurulmayan çalışanların moral ve motivasyonu da düşük olacaktır. İş ortamında yeni olan bir çalışanın yönetici tarafından motive edilmesi, cesaretlendirilmesi ve yapabileceği işler ile görevlendirilmesi önemlidir. Yönetici tarafından desteklenen bir çalışanın iş verimi ve iş doyumunu yüksek olacaktır.

Örgüt yapısının büyüklüğü ve çok fonksiyonlu olması çalışanlar arasındaki iletişimi olumsuz etkiler. Bu tip kurumlarda tüm çalışanlar arasında ortak bir iletişimden söz etmek mümkün değildir. Çok fazla çalışandan oluşan örgütlerde yanlış anlama ve anlaşılmalardan dolayı iletişim bozuklukları görülebilir. Çok çalışanlı iş ortamında iletişim ortamının çok iyi sağlanması örgütün geleceği açısından oldukça önemlidir. Bu tür işletmelerde iletişimin kopmaması ve düzgün bir şekilde sağlanması gereklidir.² Söz konusu iletişim ağının en verimli şekilde işlediği örgütlerde çalışanların memnuniyetinin ve iş hacminin yüksek olması beklenir.

3. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI

Çalışanların sosyal ve ekonomik yönden beklentileri vardır. Bu beklentiler karşılanmadığı takdirde veya yaptıkları işin sunduğu imkânlardan daha iyisini hak ettiklerini düşündüklerinde iş doyumсуuzluğu oluşur. Beklentinin gerçekleşmemesi iş doyumunu olumsuz etkiler. Bunun sonucunda çalışanda hoşnutsuzluk ve mutsuzluk

¹ Çalışır, s.19

² Gezici, s.55

görülür. Duygusal ve ekonomik yönden yaşanan sıkıntılar çalışanın psikolojisini bozabilir. Neticede çalışanın tüm düzeni bozulabilir, hayatı çekilmez bir hal alabilir.

Erdoğan iş doyumsuzluğunun insan sağlığına etkilerini şöyle sıralamıştır:

“- Beden Sağlığına Etkisi

- Ruh Sağlığına Etkisi

- İşten Bıkma

- Devamsızlık

- İşgücü (Personel) Devri

- Hırsızlık

- Saldırgan Davranışlar

- Tekrarlanan Sabit Davranışlar

- İlkel Davranışlara Dönüş

- Grev ve Lokavt”¹

Çalışanın bu tip sıkıntılar yaşamaması için örgütler tarafından önceden çeşitli tedbirlerin alınması gerekir. Bu tedbirler hem çalışan hem de örgüt için elzemdir. Bilindiği gibi iş doyumsuzluğu çalışanın mutsuzluk, bıkkınlık, isteksizlik ve işten soğuma durumudur. Önceden de belirtildiği gibi bütün sıkıntıların birikmesi sonucunda ruhsal sorunlar ortaya çıkabilir. Bilindiği üzere örgütlerde amacı gerçekleştirecek olanlar çalışanlardır. Bu nedenle hem çalışanın menfaati hem de amaçların sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesi için yöneticilerin çalışanlarda iş doyumunu konusuna önem vermeleri gerekmektedir. Buna önem verilmediği takdirde iş doyumsuzluğunun hem bireysel hem de örgütsel anlamda ciddi sonuçlarının olacağı araştırmacılar tarafından kanıtlanmış bir gerçektir.

¹ Erdoğan, s.71

3.1. İş Doyumsuzluğunun Birey Açısından Sonuçları

Her birey farklıdır ve herkesin her duruma aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Bu nedenle iş doyumunu veya doyumsuzluğu her çalışmada farklı sonuç ve davranışlara sebep olabilir. İş ortamında eşit ortamlar sağlansa dahi herkesten eşit iş doyumuna ulaşması beklenemez. Bu sebeple çalışanların çok iyi tanınması gerekir. Genel olarak iş görenlerde rastlanan en belirgin doyumsuzluk hayal kırıklığıdır. Hayal kırıklığı çeşitli savunma mekanizmalarını da geliştirmiştir. Özellikle hayal kurma, suskunluk, içe dönüş, olumsuz tavır sergileme, vurdumduymazlık bunlardan bazılarıdır. Memnun edilmeyen çalışanlarda endişe, uykusuzluk, kas ve eklem yorgunluğu, sürekli yorgunluk ve halsizlik hissi gibi belirtiler oluşur ve sonucunda performans kaybı yaşanır. Çalışan hastalanır ve iş ortamında bulunmak istemez.

Artık iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanın şu davranışları göstereceğini ifade etmektedir. “İş doyumsuzluğu; çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da haz almaması, aksine işe karşı bir hoşnutsuzluk, bıkkınlık, isteksizlik, huzursuzluk ve kaçma duygusu hissetmesidir. İşten doyumsuzluk, iş görene acı ve kaygı verir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan iş gören de kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunun yanında iş görende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, geç gelme, iş yeri kurallarına uymama, itaatsizlik, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir.”¹ Bütün bu olumsuzluklar da örgütün işleyişini yavaşlatır. Çalışanın işteki pozisyonuna göre çeşitli kayıplara sebep olur.

3.1.1. Psikolojik Doyumsuzluk

İş doyumsuzluğunun psikolojik etkileri çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Ancak, Artık’ın da ifade ettiği gibi psikolojik doyumsuzluk sonucu oluşan zihinsel ve fiziksel davranışsal bozukluklar temelde 4 kısımda incelenir.

¹ Artık, s.59

Bunlar :

- **Saldırganlık:** Sıkıntılı ve zorlu çalışma koşullarından veya kişinin amaç ve beklentilerine ulaşamama durumundan kaynaklanan bir durum olup mesai arkadaşlarına, hizmet verdiği gruba, kendisine ve hatta üstlerine bile yöneltebileceği davranışlarını kontrol edemediği normal olmayan davranışlar sergilemesi durumudur. Sözel veya fiziksel olabildiği gibi ciddi sorunlar teşkil edebilir.

- **Geriye Dönüş Davranışlar:** Kişi eğer istek, arzu ve beklentilerinin karşılanmama durumuyla karşılaşırsa kaygı durumu içine girip doyumsuzluk yaşayabilir. Kişiden kişiye değişmekle birlikte (genellikle dikkat çekmek için de olabilir) ağlama nöbetleriyle başlayıp, kızarma, bayılma, bağırma ve hatta haykırma durumlarıyla devam edip çocuksu bir hal içine de girebilir.

- **Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar:** Sorunların üstesinden gelemeyen birey başarısızlık durumuyla karşılaşmayı kendine uygun görmediği veya yediremediği için sonucun değişmeyeceğini bile bile ısrarla ve devamlı bir şekilde başa dönmek için büyük çaba sarf eder.

- **İşi Oluruna Bırakma (Tevekkül Olma):** Herhangi bir sebepten dolayı doyumsuzluk yaşayan bireyde kendine güvensizlik oluşmuşsa ve bu durum psikolojik açıdan da kişide doyumsuzluk yaratmışsa kişi artık savunma ve başa çıkma mekanizmasını kaybederek her şeyi oluruna bırakma psikolojisine girer. Böyle durumlarda sadece iş anlamında vurdumduymaz tavırlar sergilemenin yanı sıra aynı zamanda çevresi ile olan iletişimini de kesebilir.¹

3.1.2. Psikosomatik Rahatsızlıklar

İş doyumsuzluğu kişilerde sadece ruhsal sıkıntılara yol açmayıp aynı zamanda bunların fiziksel yansımaları halinde bireylerde görülür. Ruhsal rahatsızlıkların sonucunda bedeninde bundan etkilenmesine ve fiziksel olarak da rahatsızlaşmasına psikosomatik rahatsızlıklar denmektedir. Psikosomatik

¹ Artık, s.60-61

rahatsızlıklar içinde bireylerde en çok görülen türleri, biyolojik olarak nedeni bilinmeyen, mide rahatsızlıkları (ülser), nedeni bilinmeyen ve dönem dönem yüksek, dönem dönem düşük seyreden tansiyon problemleri, genellikle çarpıntı şeklinde olan kalp rahatsızlıkları veya kalp krizi, terleme ve döküntüye neden olan cilt hastalıklarıdır. Bu hastalıklar bedenın stresle başa çıkamaması sonucu oluşmakta ve bedenın bir veya birden fazla organını da fiziksel olarak etkilemektedir. Aynı zamanda stresle baş edememe durumu vücudun bağışıklık sistemini zayıflatmaktadır. Bağışıklık sisteminin zayıflaması durumunda ise kanser hastalıkları ortaya çıkabilmektedir. Doyumsuzluk bireylerin davranışlarını da etkilemektedir. Bunlar içinde en belirgin etkileri, sigara, alkol ve uyuşturucu kullanma, dengesiz beslenme şeklindedir.¹

Erbaycu ve arkadaşlarının İzmir ilinde çalışan sağlık personelinin sigara kullanma alışkanlıklarını belirlemek üzere yaptıkları çalışmada, 821 sağlık personeli üzerinde uygulanan anket sonuçları analiz edildiğinde %54,6'sının sigara kullandığı sonucuna ulaşmışlardır. Cinsiyet farklılığı yönünden anlamlı bir şekilde, erkeklerin kadınlara göre daha uzun süre ve daha fazla sigara kullandıkları sonucuna varılmışlardır. Bu çalışmada elde edilen bir başka sonuç ise hekimlerin sigarayla hastalıklar için bir risk faktörü olarak görmektense bir sosyal alışkanlık olarak görme eğiliminde olmalarıydı.² Görüldüğü üzere sağlık çalışanlarının %50'den fazlasında sigara kullanma alışkanlığı görülmektedir. Çalışma ortamlarında yaşadıkları stresler doyumumsuzluk yaratmakta ve davranışlarını etkilemektedir.

3.1.3. Hayal Kırıklığı ve Engellenme

Bireyler çalışma hayatına atılacakları dönemde kendilerine iş bakarken öncelikle ideallerini ve hayallerini gerçekleştirebilecekleri, beklentilerini karşılayabilecekleri işlere girmeye çalışırlar. Bu aşamada kişisel yeteneklerini ve tüm meziyetlerini ortaya koyarlar ve bunun karşılığında hayallerinin beklentilerinin

¹ M.A. Doğan, İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Örneği, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2009, s.77

² A.E. Erbaycu – N. Aksel – A. Çakan – A. Özsöz, “İzmir İlinde Sağlık Çalışanlarının Sigara İçme Alışkanlıkları”, Türk Toraks Dergisi, C.5, S.1, Ankara, 2004, s.7, 11-12

karşılanmasını isterler. Bu aşamada hayallerini gerçekleştirmede çeşitli engellerle karşılaştıklarında iş doyumlarını sağlayamazlar ve hayal kırıklığına uğrarlar. Bu hayal kırıklığı ve engellenme, işten uzaklaşmalarına, moralsizliğe sebep olmaktadır. İş doyumun sağlanması bütün açılarıyla beraber bakıldığında her yönü ile uygulamada kolay bir aşama değildir.¹ Bunun belkide en zor aşaması bireylerin kendi gereksinim ve beklentilerini gerçekleştirebilecekleri bir iş bulmanın zor olmasıdır.

Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumu kişilerde gerilim yaratmaktadır. “Birey gereksinimlerini karşılayıp gerilimini azaltmazsa, hayal kırıklığına uğrar. Buna arzulanan hedefe ulaşma güdüsü ya da yeteneğinin bir engel tarafından durdurulması neden olur. Bu engeller fiziksel, zihinsel veya sosyo/psikolojik gizli engeller de olabilir.”² İş doyumsuzluğu kişilerde hayal kırıklığı ve bunun sonucunda ciddi sorunlara yol açabilir.

3.1.4. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar

İş doyumsuzluğu çalışanı belkide biraz fazlasıyla öz eleştiriye sürükler. Kişi kendini gereksiz, güçsüz, bilgisiz ve yeteneksiz hissedebilir. Savunma mekanizması zayıf kişilerde bu durum önce nevroza sonra da psikoza sebep olur. Bunlar apayrı kişilik bozukluğudur. Psikoz hayaller görmeye ve kişide kuruntuya sebep olur.³ Bu tür kişiler uyumsuzdur. Kendilerine ve başkalarına zarar verme olasılıkları yüksek olduğundan tedavi olmaları elzemdir.

Bireyin biyolojik ihtiyacı olan uyumak dışında en fazla zamanını harcadığı diğer bir eylemde iş yapmaktır. Bu kapsamda iş tatmini, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığının en önemli belirleyicisidir. “Bu alanda yapılan araştırmalar sağlık ve iş doyumunun ilişkili olduğunu göstermektedir. Gerçekten iş doyumsuzluğunun, sağlığın bozukluğu ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Çeşitli araştırmaların incelendiği

¹ Doğan, s.62

² Artık, s.61

³ C. Seyfikli, Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, SBE, YYLT, Tokat, 2007, s.85

bir raporda iş doyumsuzluğunu; stres, çatışma, sıkıntı ve koroner rahatsızlıklarla bağlantılı bulunmuştur.”¹ Bireyin işinin hayal kırıklığı yaratması ve beklentilerini karşılamaması iş doyumsuzluğuna ve buna bağlı olarak psikolojik çeşitli rahatsızlıklara neden olduğu söylenebilir.

3.2. İş Doyumsuzluğunun Örgüt Açısından Sonuçları

Çalışma yaşamında bireyler birçok beklentiye sahiptir. Bu beklentilerin karşılanma oranları iş doyum düzeylerini belirler. Birey, beklentilerinin karşılanmaması durumunda işine ve iş yerine karşı olumsuz bir tutum sergileyecektir. Bu olumsuz tutumda doyumsuzluk ve mutsuzluk getirecektir. Bireyin yaşadığı bu doyumsuzluktan kendisi etkilendiği ölçüde örgütte olumsuz yönde etkilenebilecektir. Mutsuz ve doyumsuz çalışan ilk etapta işten ayrılma eğilimindedir. İşten ayrılmaya engel durumu varsa (eğer yeni iş bulamama ve o işe ihtiyacı olma gibi kaygısı varsa) örgüt açısından olumsuz daha farklı davranışlar sergileyecektir. Sorumluluklarından kaçma, iş yerinde bulunmak istememe, işe geç gelme, iş yerinde problem yaratma gibi bazı davranışlar sergileyebilir. Bu olumsuz davranışların sonuçlarında, aşırı ölçüde devamsızlık, çalışan devir hızının yükselmesi, iş veriminin düşmesi gibi örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaşanmasına sebep olunacaktır.²

Yöneticilerin çalışanın etkilenebileceği olumsuz örgütsel ve bireysel faktörleri ortadan kaldırarak, çalışanları performanslarının sürekliliği için olumlu yönde güdülemeleri şarttır. Aksi takdirde iş doyumsuzluğu oluşur ve bu durumdan hem birey hem de örgüt olumsuz şekilde etkilenir. Çalışanlar başka bir iş bulduklarında hemen işten ayrılmak isterler ve bu durum örgütü olumsuz etkiler. İşinden memnun olmayan çalışanın işleri düzgün yürümez ve ona bağlı kişi veya birimler varsa onlar da bu durumdan etkilenir. Çalışma ortamından memnun olan çalışanlar ise mutlu ve çalışma azmiyle dolu kimselerdir.

¹ Çetinkanat, s.5

² Akşit Aşık, s.45-46

3.2.1. İşgücü Devir Hızının Yükselmesi

İşgücü devri, bir örgüte giren ve çıkan işgören hareketleridir. Telman ve Ünsal işgücü devir hızını şu şekilde tanımlamışlardır: “İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir.”¹ İşgücü devri iki şekilde gerçekleşebilmektedir. Çalışan kendi isteği ile örgütten ayrıldığı takdirde gönüllü işgücü devri, kendi isteği haricinde örgüt tarafından işine son verildiği takdirde gönülsüz işgücü devri gerçekleşmiş olur. Gönülsüz işgücü devri genellikle çalışanın yaptığı işe ihtiyaç kalınmaması, sakatlanması, kronik hastalıklar gibi nedenlerle kişinin iş göremeyecek hale gelmesi, gönüllü işgücü devri ise genellikle örgütsel faktörler veya bireysel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra bireyin çok daha iyi bir iş bulması gibi dışsal etkenlerden de kaynaklanabilir.²

İşgücü devri ile örgüt iyi olan işgörenleri kaybedebileceği gibi bunun yanı sıra iyi olmayan işgörenleride ayırabilir. Ancak, literatürde işgücü devri genel olarak istenmeyen bir durum olarak değerlendirilir. Çünkü her halükarda, örgüte yeni işgörenler alınırken verilen emek ve maliyet boşa gitmiş olacak ve her yeni işgören alımında bu süreç tekrar başa dönerek yaşanacaktır. İşten ayrılan çalışanların yerine personel aramak, başvuruları almak, değerlendirmek, başladıktan sonra eğitmek, işe adapte etmek vs. gibi durumlar örgüte hem zaman kaybettirecek hem de artı bir maliyet getirecektir.³ İş doyumunu ile işten ayrılma arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu sebeple örgütlerin çalışanlarını memnun etmesi ve iş doyumunu sağlaması örgütün yararına olacak bir çalışmadır.

Sağlık sektörünün kamu kesiminde işgücü devir hızı çok yüksek oranda seyretmektedir. Bu durum iki şekilde ele alınabilir: Birincisi Sağlık Bakanlığı tarafından illerin kadro cetvellerine göre atanan personel atandığı ilde belli bir dönem çalıştıktan sonra dönem tayini ile veya çok kısa bir süre çalıştıktan sonra çeşitli

¹ Telman – Ünsal, s.64

² Z. Eronat, İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama”, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2004, s.22-23

³ Telman – Ünsal, s.65

mazeret tayin talepleri ile çalıştığı ilden ayrılabilmektedir. Bu nakil durumlarında genellikle büyük şehirlerin kadro sayılarında artış, doğu illeri ve sosyo ekonomik açıdan gelişmemiş iller de ise kadro sayılarında azalış görülmektedir. Sağlık Bakanlığı tarafından kadro sayılarındaki azalışı dengelemek için tekrar atama yapılmakta ve bu sirkülasyon sürekli devam etmektedir. Bu duruma ek olarak ikinci işgücü devrine neden olan durum, kamuda çalışan hekimlerin durumudur. Kamuda, yine özellikle doğu illeri ve sosyo ekonomik açıdan gelişmemiş illerin hekim ihtiyacını karşılamak üzere hekimler ilk mezun olduklarında mecburi hizmet görevlerini yerine getirmek üzere belli bir süre ihtiyaç olan illere atanırlar. Ancak, atandıkları illerde mecburi hizmet süreleri dolduğunda, istedikleri illere veya istedikleri birimlere tayin olamayınca veya da daha farklı bir nedenle genellikle bir kısmı istifa ederek ayrılırlar. İstifa eden hekimlerin yerine genellikle kısa bir süre sonra yenisi atanır ve bu sirkülasyon sürekli devam eder. Ülkemizde hekimlerin özel sektörde iyi imkânlarla çalışma olanakları fazlasıyla bulunduğundan kamudaki talebe karşı arz yetersiz kalmaktadır. Özellikle hekimlerde daha yüksek olmak üzere her iki durumda da personel devir hızı yüksek seyretmektedir. Bu durum kurumsal açıdan olumsuzluklar oluşmasına neden olmaktadır. Sürekli bir seyirde yeni gelen personelin kuruma adaptasyonu sağlanmaya çalışılmakta, çeşitli eğitimler verilmekte, hatta bu eğitimlerin bir kısmı il dışında ve uzun süreli olarak en az 1 ayla en fazla 6 ay olarak verilmekte, bunların yanı sıra bazı branş hekimlerinin kullanması gereken tıbbi cihazlar, hekim ayrıldıktan sonra belli bir müddet atıl kalmakta, bu durumda kuruma maddi külfet getirmektedir. Ayrıca, sağlık sektöründe sunulan hizmetin bir ekip işi olduğu da göz önünde bulundurulduğunda ekipteki üyelerin sürekli değişmesi ekip üyeleri arasında adaptasyon ve motivasyon problemlerine de neden olabilmektedir.

3.2.2. Devamsızlık ve İşgücü Kayıpları

Çalışanlarda iş doyumsuzluğu farklı şekillerde kendini gösterir. İşe gelmeme veya sürekli geç gelme bunlardan bir kısmıdır. İş doyumu sağlayamamış kişiler sürekli işe geç gelmeye başlarlar. İşten kaçarlar ve görevlerini sağlıklı yürütemezler.

Sürekli gerekçesiz veya aslı olmayan yalan mazeretlerle izin isterler. Bu tutumları örgütün diğer çalışanlarını da olumsuz etkiler. Eğer yaptıkları iş başkalarının işini de etkiliyorsa olumsuz durumlar katlanarak büyür, iş aksar.¹ İş ortamında sürekli devamsızlık yapan çalışanın bu tutumu diğer çalışanları da olumsuz etkiler. Onlarda da motivasyon kaybı yaşanır. Bağlantılı işler yapılan örgütlerde bir işin aksaması onunla bağlantılı olan diğer işleri de aksatacaktır. Bu yüzden devamsızlık olan örgütlerde amaca ulaşmak zorlaşır, verim düşer.

Kanbay iş doyumunu sağlanmayan çalışanların işe devamsızlık edeceği, geç gelmelerin başlayacağı ve hatta işten ayrılmaların artacağı görüşünde olup bunları aşağıdaki gibi ifade etmektedir.

- **İşe Devamsızlık ve işe Geç Gelme:** Motivasyonu düşen ve doyumсуzluk noktasına gelen kişi için artık herhangi bir amacı olmama durumu baş gösterdiğinde ve yaptığı işten de hazzedemez bir durum içerisine girdiğinde işe geç gelme durumu başlayabilir. Kişilerin ailesel sorumluluklarından dolayı işten ayrılma gibi bir durumlarının söz konusu olamayacağı yani çalışmak zorunda olunan durumlarda ise kişi işyerinde geçirdiği zamanı katlanır hale getirebilmek adına mevcut yapması gereken işleri askıya alıp mola sürelerini uzatabilir, mesai saatlerinde özel işleriyle uğraşabilir, iş yapıyormuş gibi kendini oyalayabilir hatta kuralları bozacak tavırlar sergileyebilir.

- **İşten Ayrılma:** Yapılan çalışmalar iş doyumunu ile işten ayrılma arasında anlamlı ilişkiler bulmamakla birlikte genel olarak bu durumu doyumсуzluğa ulaşan bireyin negatif iş ortamına tahammül edemeyeceği durumla karşılaştığında çözümü işten ayrılmak olarak algıladığı görüşündedir. Örgütlerde bir de genellikle işverenin ilişkiyi kestiği istemsiz kayıplar mevcuttur. Bunlar ölüm, yaş haddinden veya malulen zorunlu emeklilik, örgütün kriterleri ile denk düşmeyen uygunsuzluklar işgörenle işveren arasındaki ilişkiyi bitirmektedir. Bu kayıpların yüksek düzeyde seyrettiği bir örgütte maliyet artar.²

¹ Artık, s.66

² Kanbay, s.23-24

Telman ve Ünsal devamsızlık konusunu gönüllü ve gönülsüz devamsızlık olarak ikiye ayırmışlardır. İkisi arasındaki ayrımı da çalışanın izin alıp almaması, yeterli ve zorunlu bir mazeretinin olup olmaması şeklinde ayırt etmişlerdir. Mazeretsiz devamsızlıkların iş doyumsuzluğundan kaynaklanabileceği düşünülürken, mazeretli devamsızlıkların çalışanın iş doyumsuzluğundan değil de, özel hayatındaki zorunluluklarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde mazeretsiz devamsızlıkların mazeretli devamsızlığa göre işdoyumsuzluğuyla ilişkili olduğu düşünülebilir. Bu nedenle de iş doyumsuzluğuyla devamsızlık arasındaki bağlantı değerlendirilirken mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması daha sağlıklı sonuçlar verebilir.¹

İşe devamsızlık konusunda son yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Kişilerin değerleri işe devamsızlıktan daha önemli bulunmuştur. Örneğin iş yaşamında çok mutsuz, iş doyumsuzluğu yaşayan bir çalışan, çalışmak zorunda olduğu ve o işe hayatını idame ettirebilmesi için ihtiyacı olduğundan işten çıkartılmamak adına işinde devamsızlık yapmaz. Bunun tam tersine bir değerlendirme yapıldığında, iş doyumu üst düzeyde olan bir kadın çalışan çocuklarının hastalığı veya evle ilgili sorunları nedeniyle devamsızlık yapabilmektedir.² Görüldüğü üzere işe devamsızlıkla iş doyumsuzluğu arasında her zaman doğrusal bir bağlantı yoktur. İşinde doyumsuz olan bir çalışan o işe çok ihtiyacı olduğundan işten çıkartılabilecek olmanın kaygısıyla devamsızlık yapmayabilir, hatta tam tersi işe devamı çok yüksek olabilir. Diğer taraftan işinde çok memnun olan bir çalışan çeşitli bağlayıcı sosyal nedenlerle işe devamsızlık yapabilir.

3.2.3. Uyuşmazlık ve Çatışmalar

Örgüt yapısı içindeki bireylerin ilişkileri bazen onların kişilikleri ve değerlerinden kaynaklanan nedenlerle karmaşık olabilmekte ve bu durum aralarında uyuşmazlık ve çatışmalara neden olabilmektedir. Farklı zamanlarda farklı nedenlerle

¹ Telman – Ünsal, s.72

² Çetinkanat, s.4

ortaya çıktığından kavramın açık ve net bir tanımı bulunmamakla beraber, çatışma şu şekilde tanımlanabilir: “İki veya daha fazla birey ya da grup arasında düşünce, değer ve duygulardaki farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık ya da ortaya çıkan birbirlerine ters düşme gibi sorunların, faaliyetlerin karışmasına ve hatta durmasına neden olduğu olaylar olarak düşünülebilir.”¹ Çalışanların aralarında anlaşamamaları ve çatışma yaşamaları durumunda iş ilişkilerinde olumsuzluklar, çalışanlar arası geçimsizlik ve çatışmalar baş gösterir. Çalışanlar arasında veya çalışan/yönetici arasında da çatışmalar baş gösterdiği anda işler içinden çıkılmaz bir hal almaya başlar ve çalışanda iş doyumsuzluğu oluşur.

Örgütlerde çalışanlar arasında çıkan uyuşmazlıkları önlemek, çalışanların iş doyumlarını arttırmak ve örgütsel verimliliği sağlamak, yöneticinin çözmesi gereken en önemli sorunlardan bir kısmıdır. Yöneticiler bu büyük sorunları çözerken ilk etapta çalışanlar arasındaki uyuşmazlıkları önlemek yerine en başta uyuşmazlıkların zararlı etkilerini ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar.² Yöneticiler öncelikle çalışma ortamının bozulmaması ve örgütün zarar görmemesi için uyuşmazlıkların zararlı etkilerini acil bir şekilde ortadan kaldırıp, ikinci etapta da uyuşmazlıklara neden olan faktörleri bir bir tespit edip aynı olumsuzluğun örgüt ortamında tekrar yaşanmaması adına gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir.

3.2.4. Yakınma ve Bahanelerin Artması

İşgörenler kendi istek ve arzularını, çalışma ortamıyla ilgili kişisel sorunlarını, çalışma arkadaşlarıyla ilgili sorunlarını fırsat buldukça yakınma şeklinde yöneticilerine iletirler. Çalışanın sürekli şikâyette bulunup yakınması örgüt ortamında dedikoduların artmasına neden olurken, örgüt ortamında sürekli negatif bir atmosferin oluşmasına da neden olmaktadır.³ Çalışanların bahanelerinin artması diğer çalışanları etkileyip örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği gibi, iş

¹ İ. Bakan – A.M. Eytmiş – B. Erşahan – İ.F. Doğan – G. Bulunmaz, “Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Bağlılık Düzeyleri ile Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması”, HÜ, Sosyolojik Araştırmalar Dergisi, S.3, Ankara, 2003, s.2

² Bakan – Eytmiş – Erşahan – Doğan – Bulunmaz, s.6

³ Artık, s.67

devamsızlığının artmasına ve işgücü devir hızının da yükselmesine neden olabilmektedir.

Konuya başka bir noktadan değinmek gerekirse, yakınma ve bahanelerin hiç olmaması da örgüt açısından olumlu bir sonuç olmayabilir. Örgütte çalışanların hiç yakınmada bulunmamaları yöneticilerin iletişim kanalını kapamalarından kaynaklanabilir. Aslında bu durum örgütte tatminsizlik ve huzursuzluğun üst safhada olduğunun bir belirtisi de olabilir.¹ Yöneticiler örgütteki bu durumu dengede tutarak işgörenlerin yakınmalarının kendilerine iletilmesini sağlamalı ve durum büyümeden çözüm önerilerini üretmelidir.

3.2.5. Düşük Motivasyon ve Düşük Verimlilik

Motivasyonla iş tatmini her ne kadar birbirinden farklı kavramlar olsa da aslında birbiriyle keşişen, birbirlerinden etkilenen iki ayrı kavramlardır. İş görenlerin arzu ve isteklerini olumlu bir yönde arttıran yönetici iş görenin önüne performansla bağlantılı ödüller koyarsa işgörenin motivasyonunun yükselmesine neden olur. İş gören yöneticinin koyduğu bu ödüllerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını, adaletli olup olmadığını kendince karşılaştırır. Bu karşılaştırması sonucunda olumlu bir durum algıladığında motivasyonu olumlu yönde etkilenir. Ancak, bu durumu olumsuz olarak algıladığında, beklenti ve ihtiyaçları karşılanmadığında, ödül dağıtımını adaletsiz bulduğunda motivasyonu düşer ve bununla bağlantılı olarak iş doyum düzeyi de düşer. İş doyumunu sağlamış olan bir işgören motive edilmiş veya motive edilmiş bir işgören iş doyumunu sağlamış demektir. Bu durum motivasyonla iş tatmini arasındaki doğru orantılı ilişkiyi de göstermektedir. Motive edilmemiş işgören, iş doyumsuzluğu yaşayan işgörenin gösterdiği olumsuz davranışları göstermektedir.²

¹ Eronat, s.40

² H.N. Pekel, İşletmelerde Motivasyon/Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Hava Limanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2001, s.88-89

İş gücünü etkin bir şekilde kullanabilen ve sürekliliği sağlayan yönetim etkin bir yapıya sahip demektir. Mal üretimi veya hizmet sektörü olsun yönetimin etkinliği verimliliği sağlamasına bağlıdır. Etkili ve güçlü bir yönetim çalışanlarında iş doyumunu sağlamalıdır. Bunu sağlamak için çalışanların beklentilerine karşılık verebilmeli, örgüt içinde etkili iletişim zinciri oluşturmalıdır. Çalışanlarının beklentilerini değerlendiren, onlara değer veren, kararlarda çalışanlarına söz hakkı verenler başarılı örgüt yöneticileridir. Çünkü bu tip yöneticiler, örgütte verimli çalışma ortamı oluşturmak için çalışanların iş doyumunu sağlamanın gerekliliğinin farkındadırlar.¹

İş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişkinin olup olmadığı yıllardır araştırılmaktadır. Hawthorne araştırmaları bir ilişkinin var olduğunu gösterse de bu oran %15 seviyelerindedir. “Katr ve arkadaşlarınca (1951) grup temelinde yapılan bir araştırmada ise en verimli işgörenlerin, en düşük iş tatminine sahip işgören grubu olduğu görülmüştür. Likert (1967) ise, iş tatmini ile verimlilik arasında olumlu ilişkinin, tekdüze işleri yapan vasıfsız veya yarı vasıflı işgörenlerde değil, karmaşık ve zor işlerde çalışan, yüksek vasıflı ve kendini işine kaptırmış işgörenlerde ortaya çıktığını öne sürmüştür.”² Araştırmaların sonuçlarından anlaşılacağı üzere iş tatmini ile verimlilik arasında zayıf bir ilişki mevcuttur.

3.2.6. Yabancılaşma

İş görenin iş doyumsuzluğu sonucunda örgütten soğuması, işinden hoşlanmaması ve büyük oranda yaptığı işten kendini geri çekmesi yabancılaşma olarak nitelendirilebilir. Bu tip çalışanlar yabancılaştığı için kendisini artık çalıştığı örgütün bir elemanı olarak görmez. Çalışanın yabancılaşması kendisine karşı da olabilir. Bu sorunu yaşayan çalışanlar birçok şeyden soğuyabilir. Eryılmaz ve Burgaz yabancılaşma yaşayan bireylerde şu belirtilerin olduğuna değinmişlerdir: “...bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması, özellikle yakın çevresi üzerindeki denetiminin azalması ve bu denetim/uyum azalmasının giderek

¹ Kanbay, s.15

² Pekel, s.96

bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açmasıdır.”¹ Aslında, yabancılaşma bir nevi psikolojik bir durum gibi görülmektedir. Bunun yanında bir de örgütsel yabancılaşmadan söz edilebilir. “İşin örgüt bireyine giderek dışsallaşması ve örgüt bireyinin bir parçası olmaktan çıkması sonucunda, örgüt bireyinin bilişsel, devinimsel ve duyuşsal gücünü özgürce ürüne dönüştüremez hale getirmesidir.”² Kısacası bireyler yabancılaşma sonucu örgüt içindeki konumlarını ve buna bağlı toplumsal statüyü, saygınlığı reddedebilir.

Yabancılaşma duygusunun oluşumunda en önemli etkenin iş görenin iş doyumumsuzluğundan kaynaklandığı birçok araştırmacı tarafından kabul edilmiştir. Günümüz teknoloji çağında insanlar kendi yeteneklerini kullanmayı bırakmış, artık makinelerle iş yapmaya başlamıştır. Düşünmeden, yorum katmadan veya yetenek kullanmadan sadece çeşitli düğmelere basılarak yapılan işler iş görenin kendi potansiyelini kullanmasını, düşünmesini ve en önemlisi yaptığı işe katkıda bulunmasını ortadan kaldırmıştır. Burada iş görende sürekli tekrar etme durumundan kaynaklanan bir monoton ortam oluşmuş ve bu süreçte bıkkınlık söz konusu olmuştur. Bu tip bir işte çalışan iş gören kendisinde yapılan işe düşünce katmak veya yapması gerekenin dışında farklı şeyler yapmak istiyorsa ve bunu yapamıyorsa bir kısıtlama söz konusu olmaktadır.³ Bu süreçte iş doyumumsuzluğu yaşayan kişi kendisine ve çevresine yabancılaşmaktadır.

¹ A. Eryılmaz – B. Burgaz, “Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri”, Eğitim ve Bilim Dergisi, C.36, S.161, Ankara, 2011, s.273

² Eryılmaz – Burgaz, s.273

³ Telman – Ünsal, s.81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE LİDERLİK VE İŞ DOYUMU

1. SAĞLIK SEKTÖRÜ, SAĞLIK HİZMETLERİ VE YÖNETİMİ

Sağlık sektörü ve sağlık hizmetleri ülke ve dünya gündemini sürekli meşgul eden çok hassas kavramlardır. Zira, bir hastanın tekrar eski sağlığına kavuşması ekonomik, sosyal ve psikolojik birçok durumla ilişkilidir. Sağlık hizmetine ne zaman talep olacağı belli değildir. Çünkü, talep hastalığa bağlı olduğundan düzensizdir. Diğer taraftan sektörde sürekli talebin arttığı gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Bu durum dikkate alındığında sağlık hizmetlerinin verimli olması ve etkinliğinin artırılması gerekmektedir. “Modern hastaneler tıbbi tedavi ve bakım hizmetlerinin yanı sıra eğitim ve araştırma fonksiyonlarını da içeren organizasyonlardır. Hem kamu hastaneleri hem de özel hastaneler ayrıca birer ekonomik işletme olma özelliğini de taşımaktadır. Bu çok çeşitli faaliyetler birbirinden çok farklı eğitim, yetenek, ihtiyaç ve fonksiyonlara sahip olan çok sayıda personel ve birimler tarafından yerine getirilmektedir.”¹ Ülkelerin gelişmişlik seviyesini birçok kriterle değerlendirmek mümkündür. Bunlardan birisi de sağlık olup sağlık aynı zamanda ülkelerin gelişmişlik göstergesidir. Bu bağlamda sağlık, ülkenin gelişimini de olumlu yönde etkiler. Gelişmiş ülkelerde ekonomi ve sağlık alanındaki gelişim paralel ilerler. Çünkü, gelişmiş ülkelerde insana verilen değer artar. Sağlık da insana verilen değerlerin bir göstergesidir. Bu tip ülkelerde sadece sağlık hizmeti vermek yeterli sayılmaz. Bu gereksinimleri karşılayan ülkelerin gerekli bilgi, beceri ve deneyimle donanımlı personele de sahip olması gerekir.² Ülkeler kaliteli insan ve teknoloji faktörleri ile destekli sağlık hizmeti vermeyi hedeflerler.

İnsanların yaşamında sağlık önemli bir yer tutmaktadır. 1948 yılında Dünya Sağlık Örgütü tarafından kapsamlı bir tanım geliştirilerek bireyin sadece beden sağlığı değil ruh ve sosyal yönlü sağlığı boyutu da tanımının içine alınmıştır. Günümüzde kabul gören bu tanımlama şu şekildedir: “Sağlık, yalnızca hastalık ve

¹ Ş. Kuzuluğil, “Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İÜ, İşletme Fakültesi Dergisi, C.41, S.1, İstanbul, 2012, s.130

² M. Soykenar, Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2008, s.57

sakatlık durumunun olmayışı değil, aynı zamanda bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik durumudur.”¹ İnsanın yaşamsal ortamı veya bulunduğu yaşamsal ortama uyum sağlayamaması psikolojisini ve beden sağlığını olumsuz etkileyebilir. Sağlık ve hastalık kavramlarını ayırt etmek gerekir. Bunlar birbirinden farklıdır. Bu farkı algılamak kişinin sosyo/ekonomik durumuna bağlıdır.² Sağlık tanımının içine sadece hastalık halini değil, ruhsal ve sosyal yönden iyi olma halini de eklemektedir.

Sanayi devrimi ile başlayan süreçle birlikte dünya hızla değişmektedir. Bu hızlı değişim beraberinde, teknolojik gelişmeleri, hızlı kentleşmeyi ve küreselleşmeyi getirmiştir. Bu etkenlerin değişmesi günümüz insanının yaşam biçiminin değişmesine neden olmuştur. Bu değişim ile birlikte eskiden toplu ölümlere yol açan enfeksiyon hastalıklarının önüne geçilerek bu hastalıkların etkenleri ortadan kaldırılmış ancak, bunlar yerini kentleşmenin, teknolojinin getirdiği günümüzde sık görülen hipertansiyon, şişmanlık, diyabet, ruh sağlığı sorunları ve koroner kalp hastalıkları gibi sağlık sorunlarına bırakmıştır. Bu hastalıklar genel olarak fiziksel aktivite eksikliği, hazır gıdalar, çevre kirliliği gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle sağlık hizmetlerini, sağlığı etkileyen kültürel, sosyal, fiziksel, biyolojik ve ekonomik faktörlerini de göz önünde bulundurarak, bütüncül sağlık hizmetleri anlayışı (koruma, tedavi, rehabilitasyon ve sağlığın geliştirilmesi) ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir.³ Bütüncül sağlık, insanların zihinsel, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden birbirleriyle etkileşim içinde olduğunu vurgular. Herkes ailesi, çevresi ve toplumla bir bütün olarak değerlendirilir. Bütüncül sağlık anlayışına göre sağlık kavramının bileşenleri şunlardır:

“- **Fiziksel Sağlık:** Fizik muayene ve tanı işlemleri ile saptanabilen, hastalık ya da bozukluğun olmamasıdır. Fiziksel sağlıkta kişi temel insani gereksinimlerini tam olarak ve sorunsuz bir şekilde yerine getirebilmelidir.

¹ Ş. Kavuncubaşı – S. Yıldırım, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2012, s.18

² T.C., Sağlık Bakanlığı Yayınları, Türkiye Sağlıkta 3 Yıl (Mayıs 1999 – Mayıs 2002), Ankara, 2002, s.103

³ A. Aksungur, Dr. Zekâi Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doymu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi, HÜ, SABE, YYLT, Ankara, 2009, s.5

- **Ruhsal Sağlık** : Bireyin duygu, düşünce ve davranışları ile kendisi ve çevresiyle sürekli bir denge ve uyum içinde olmasıdır. Ancak, bu denge durağan bir nitelik taşımayıp, değişken bir denge ve esnek bir uyumdur.

- **Sosyal Sağlık**: Bireyin diğer insanlarla olan iletişimi, sevilme, ait olma, iş durumu, aile içi ve çalışma arkadaşları ile ilişkileri, dernekler, tiyatro, sinema gibi yaşamını ve gelişimini etkileyen sosyal uğraşlarının olması sosyal sağlığı belirleyen en önemli faktörlerdir.”¹

Sağlık meslekleri ve bununla birlikte farklı meslek grupları çalışanlarının sağlık hizmeti ürettikleri alana sağlık iş kolu denir. Sağlık iş kolu yoğun, stresli ve zahmetlidir. Sağlık bakımı olarak sunulan hizmet çok geniş bir alana hizmet eder. Sağlık hizmetleri teknik ve destek hizmetlerini de içine alır. “Hizmet iş kolundaki sayısal ağırlığı giderek artan sağlık iş kolunda, meslek seçiminde insani amaçları öne çıkmış, çoğunluğu kadınlardan oluşan ve sağlıklı ya da sağlığını yitirmiş; ama her koşulda beklentisi olan kaygılı insanlarla bire bir ilişki içinde ve onlardan etkilenecek çalışan meslek profesyonelleriyle, çeşitli teknik ve destek hizmet personeli istihdam edilir.”² Sağlık hizmetlerinde çalışanların genel itibariyle durumları benzerlik göstermektedir. Önceliği, sağlığına kavuşma beklentisi olan hastalara hizmet etmek olan sağlık çalışanlarının fiziksel ve zihinsel yorgunlukları ortak sorunları olarak dikkat çekmektedir. Bu sorunların giderilmemesi farklı ve daha büyük sorunlara sebep olabilir. Sağlık sektöründe çalışanların sorunlarına çözüm üretilmemesi halinde sektördeki kaliteden söz etmek mümkün görülmemektedir. Sağlık hizmeti veren personelin iş doyumunun sağlanmaması sağlık sektöründeki gelişimi olumsuz yönde etkileyecektir.

¹ Aksungur, s.5-6

² B. Piyal – Ü. Çelen – N. Şahin – B. Piyal, “Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu”, AÜ, Tıp Fakültesi Mecmuası, C.53, S.4, Ankara, 2000, s.241

1.1. Sağlık Sektörünün Özellikleri

Sağlık hizmeti sunan tüm kurumlar, bireyin ve buna bağlı olarak tüm toplumun yaşam standardını ve kalitesini arttırmayı ve bu bağlamda sağlığı korumayı amaç edinirler. Bu amaç için uzman sağlık çalışanları aracılığıyla koruyucu, rehabilite edici ve tedavi edici yöntemler bulup uygularlar. Sağlık kurumlarında hasta için sadece tedavi değil, sunulan bütün bakım hizmetleri önemlidir. Elbette hastalar için önemli olan sağlıklarına kavuşmaktır; ancak genel olarak sunulan hizmetin bütünü sağlık hizmet kalitesi için önemlidir. Bunu sağlamak için kurumda çok çeşitli hizmet kolları mevcuttur. Sağlık alanında yetişmiş, uzman ve yetkin sağlık çalışanlarının yanı sıra destek hizmeti olarak kabul edilen hizmetler de vardır. Memurlar, mühendisler, avukatlar, sekreterler, aşçılar, temizlik ve güvenlik elemanları ve birçok çalışan sağlık kurumunda hizmet kalitesini yükseltmek için çalışırlar.

Bütün hizmet işletmelerinde olduğu gibi sağlık hizmeti sunan işletmelerde de sunulan hizmetin kalitesinin temel belirleyicisi sağlık çalışanlarıdır. Sağlık sektörünün en kapsamlı kuruluşları olan hastanelerde fiziksel, teknolojik ve tıbbi kapasite önemli olmakla birlikte, hastanelerin başarıları çoğunlukla insan faktörünün etkinliğine dayanmaktadır. Hastanelerde başarı birçok etkene bağlı olsa da en önemli etken başarının mimarı sağlık çalışanlarıdır. Çalışanlarının istek, ihtiyaç ve bütün beklentilerini karşılamak, bu bilinçte olan hastane yönetiminin en önemli görevidir. Bu bağlamda hastane çalışanlarından, beklenen verimin elde edilmesi ve etkin bir çalışma ortamının sağlanması için, çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri göz önüne alınarak bu kapsamda karşılanmaya çalışılmalıdır.¹ Hastane çalışanlarının beklentilerine cevap verebilen yönetimler, sağlık hizmetinde gelişimin ve kalitenin anahtarını da ellerinde tutuyor demektir.

Sağlık sektörü, pek çok dünya ülkesinde olduğu gibi, Türkiye’de de önemli ve büyük sektörlerden biridir. “Bu sektörde çalışan insanlar ile ilgili araştırmalar, bu kesimin tanınmasına ve psikolojik yönden anlaşılmasına ve sorunlarına yönelik

¹ L. Kıdak – M. Aksaraylı, “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, Celal Bayar Üniversitesi, SBD, C.7, S.1, Manisa, 2009, s.76

çözümlerin getirilmesine önemli katkılar sağlayacaktır.”¹ Sağlık sektöründe çalışanların ilk etapta hizmet alan hastalar ve akabinde toplum üzerinde büyük etkileri vardır. Dolayısıyla çalışanların iş tutumları ve çalışma disiplinleri halkın sağlık sektörüne bakışını şekillendirir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının iyi tanınması onların sorunlarının çözümünde de kolaylık sağlayacaktır.

Sağlık hizmetlerini, diğer hizmet sektörlerinden ayıran kendine özgü özelliklerinden dolayı, sağlık ekonomisi ayrı bir bilim dalı olarak ortaya çıkmıştır. Sağlık hizmetlerinin kendine özgü özelliklerinden dolayı diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi tam bir pazar dengesi kurulamamaktadır.² Bu dengenin kurulamamasının nedeni sağlık sektörünün aşağıda maddeler halinde çıkartılan farklı özelliklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

- **Tüketicinin Bilgi Yetersizliği ve Uzmanın Gücü:** Sağlık hizmetleri tüketicinin anlayamayacağı kadar karmaşık ve kapsamlı hizmetlerdir. Sağlık bilgisi uzun süreli içeriğinde uzmanlık da olan bir eğitim gerektirdiğinden tüketiciler satın alacakları sağlık hizmeti konusunda bilgisizdirler. Alıcının bilgisinin yeterli olmadığı bu sistemde, sağlık hizmetini satın alabilmek için uzmanın bilgisine ihtiyaç vardır.

- **Talepte Belirginliğin Olmaması:** Sağlık piyasasında talep önceden bilinemez. Bu nedenle sağlık hizmeti tüketimi tesadüfidir. Ne zaman, nerede, hangi şartlarda kimler tarafından talep edileceği kolayca saptanamaz.

- **Tekelcilik Özelliği:** Ticari şirketler yaptıkları yatırımlardan maksimum kar elde etmeyi amaçlarlar. Bu nedenle kar kaygısının oluşabileceği bazı bölgelere veya yerlere yatırım yapmayı tercih etmezler. Bu durumda devletin hizmeti sunma zorunluluğu olduğu için tek başına hizmeti sunma görevini üstlenmiş olur.

- **Dışsallık Özelliği:** Bireyin bir salgın hastalığa yakalanması durumunda bunun tedavi olması hem kendisi hemde toplumun diğer bireyleri için gereklidir. Bir

¹ S. Yörükoğlu, Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi, SABE, YYLT, İstanbul, 2008, s.11

² M. Çamcı, Sağlık Yönetimi, Mersin Üniversitesi, SBE, YYLT, Mersin, 2007, s.35

bireyin tedavi olup, diğer bireylere bu hastalığı bulaştırmamasına dışsal fayda denmektedir.

- **Kamu Eliyle Verilme Özelliği:** Toplum sağlığını korumak adına yapılan bazı çalışmalar, aşılama, gebe ve bebek izlem gibi bu hizmeti satın alamayanlara da verilmek zorunluluğu olduğu için bunlar birer kamu malıdır.

- **Devlet Müdahalesinin Kaçınılmaz Olması:** Devletin sağlık hizmetlerine üç çeşit müdahalesi söz konusudur. Bunlar: Sağlık hizmetlerine düzenleyici müdahale yapması, özel muayenehane fiyatlarının alt/üst sınırını belirmesi gibi, tekelcilik özelliği, bazı bölgelerde kâr kaygısı ile özel sektörün sağlık tesisi açmaması nedeni ile sadece kendisinin açması, bir diğeri ise sosyal devlet anlayışından gelen toplum sağlığına yönelik bazı hizmetleri aşılama, gebe ve bebek takibi gibi ücretsiz yaparak desteklemesi.

- **Erdemli Mal Olma Özelliği:** Toplumsal açıdan önem arz eden mallara erdemli mal denilmektedir. Bunlara örnek olarak kamu sağlık tesisleri ve sağlık hizmetleri, konut imkânları, düşkünlere ve yaşlılara devletin yaptığı yardımlar gösterilebilir. Piyasa ekonomisi tarafından yeterince üretilmeyen erdemli mal niteliğindeki mal hizmetlerin sosyal devlet anlayışı gereği devlet ekonomisi tarafından üretilmesi zorunludur.

- **Yatırım Özelliği:** Sağlık hizmetleri hem yatırım hem de tüketim özelliği taşır. Örneğin estetik amaçlı bir operasyonu bir ev hanımı yaptırıyorsa tüketim, bir manken iş hayatındaki kariyerini korumak ve devam ettirmek için yaptırıyorsa yatırım amacı taşır.

- **Bütünlük Özelliği:** Sağlık hizmetleri sistemine direkt, dolaylı veya uzaktan etkisi olan yurtiçindeki veya dışındaki tüm kamu, özel ve yardımlaşma derneklerinin, üretim tüketim unsurları ile bunların ürünlerinin oluşturduğu bir bütündür.

- **Sağlık Hizmetlerinin İkame Edilemez ve Ertelenemez Olması Özelliği:** Bir sağlık hizmetinin başka bir sağlık hizmeti ile ikamesi mümkün değildir. Örneğin bypass ameliyatı pahalı diye bunun yerine bademcik ameliyatı konulamaz. Buna sağlık hizmetlerinin ikame edilemezlik ilkesi denmektedir.

- **Sağlık Hizmetlerinde Fiyatlarla Gerçek Maliyetler Arasındaki Korelasyonun Zayıf Olması Özelliği:** Sağlık hizmetlerinde fiyatın oluşması ile maliyetler arasında korelasyon olmamasıdır. Tüketicinin uzmanlık bilgisi olmamasından dolayı tedavi konusundaki inisiyatifi büyük oranda doktoruna bırakmaktadır. Bu nedenle teklif edilen sağlık hizmetlerinin fiyatı konusunda pazarlık şansı bulunmamaktadır. İkinci olarak da sağlık hizmetlerine ödenen ücret ihtiyaç ortaya çıktığında değil, belli bir sistem dâhilinde sürekli ödenmektedir.¹

1.2. Sağlık Hizmetlerine İlişkin Temel Bilgiler

Sağlık hizmetleri denince ilk akla gelen olgu, hastalıkların teşhis ve tedavi edilmesidir. Oysaki hastalık oluşmadan önlenmesi, toplumun ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesi faaliyetlerini de kapsamaktadır. Sağlık hizmetleri; öncelikle hastalık oluşmadan toplum sağlığının korunması, geliştirilmesi, hastalık oluştuktan sonra ise hastalıkların tedavi ve rehabilitasyonu amacıyla sağlık kuruluşları ve sağlık personeli tarafından sunulan hizmetlerdir.² 224 sayılı Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun'un 2. maddesinde sağlık hizmeti şu şekilde tanımlanmaktadır. "İnsan sağlığına zarar veren çeşitli etmenlerin yok edilmesi ve toplumun bu faktörlerin tesirinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedeni ve ruhi kabiliyet ve melekeleri azalmış olanların işe alıştırılması (Rehabilitasyon) için yapılan tıbbi faaliyetlerdir."³ Sağlık Bakanlığı tarafından 1961 yılında yapılan bu tanım halen geçerliliğini korumaktadır.

Sağlık kurumlarının kendine özgü niteliklerinden dolayı diğer endüstri ve hizmet kurumlarından ayrılan çok farklı özellikleri bulunmaktadır. Sağlık kurumlarının da içinde yer aldığı hizmet işletmelerini diğer yapım işletmelerinden ayıran en büyük özellik üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesidir. Sağlık kurumlarında sağlık hizmetleri ise her hastanın tıbbi durumuna göre farklılık arz edebilmektedir. Oysaki, yapım işletmelerinde hizmetler bir standardizasyon

¹ Çamcı, s.35-41

² Kavuncubaşı – Yıldırım, s.34

³ T.C., Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun, T.C. Resmi Gazete, S.224, Ankara, 12.01.1961, s.1

dâhilinde verilmektedir. Sağlık hizmetlerinde belli bir standardizasyon olmayıp her hastanın kendi tıbbi ihtiyacına göre hizmet verilmektedir. Verilen bu hizmet soyut olup, elle tutulamaz, gözle görülemez niteliktedir. Sağlık kurumları çok gelişmiş teknik donanım kullanımına sahip olmasına karşın emek yoğun teknolojiye sahiptirler.¹ Bu nedenle de sağlık kurumlarında işgören faktörü sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli yürütülmesi açısından çok büyük önem arz etmektedir.

Sağlık hizmetlerini dört ana grupta sınıflandırmak mümkündür. Bunlar koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, rehabilitasyon hizmetleri ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleridir. Sağlık kurumları ürettikleri hizmetlerin türüne göre farklılaşırlar. Bunun yanında birçok sağlık kuruluşu bu dört grupta oluşan sağlık hizmetini değişik düzeylerde ürettikleri görülmektedir.² Kısaca bu sınıflandırmaların içeriği şu şekilde açıklanabilir:

- **Koruyucu Sağlık Hizmetleri:** Koruyucu sağlık hizmetlerinin amacı, öncelikle hastalık etmenlerini yok etmeye çalışmak ve bu etmenlerden bireyi ve toplumu korumaktır. Ayrıca, bireyin ve toplumun sağlığının korunmasında kişiye ve çevreye yönelik alınması gereken bütün tedbirleri içermektedir. Bu kapsamdaki hizmetlere, aşılama, anne ve bebek takibi, gıdaların kontrolü, çevre sağlığı hizmetleri, kanser tarama hizmetleri örnek olarak verilebilir.³

- **Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri:** Hastalık veya sakatlık durumunun ortaya çıkmasından sonra verilen sağlık hizmetidir. Birey bu sağlık hizmetinden doğrudan faydalanır. Bu tedavi yatarak, ayaktan ve evden tedavi şeklinde verilebilir. Bu tür tedaviler içinde en pahalı olanı yataklı tedavidir.⁴

- **Rehabilitasyon Hizmetleri:** Önceden tahmin edilemeyen şekilde hastalık ve kaza sonucunda kişilerin kaybettiği zihinsel ve bedensel becerilerinin tekrar geri

¹ Kavuncubaşı – Yıldırım, s.132-133

² Kavuncubaşı – Yıldırım, s.35

³ M.M. Akbelen, Sağlık Hizmetlerinde Özelleştirme ve Isparta İli Üzerinde Bir Araştırma, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2007, s.29

⁴ Çamcı, s.33

kazandırılmasına yönelik yapılan hizmetlerdir. Bu hizmetler tıbbi ve sosyal rehabilitasyon olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilir.¹

- **Sağlığın Geliştirilmesi Hizmetleri:** Sağlığın geliştirilmesinin amacı sağlıklı kişilerin, sağlık durumlarının daha üst seviyeye yükseltilmesi için yapılan çalışmalardır. Bugün birçok hastalığın sanayileşmenin ve teknolojinin de getirdiği yeniliklerle beraber bireylerin yaşam tarzlarından, alışkanlıklarından kaynaklandığı bilinmektedir. Bu noktada temel sorumluluk bireylere ait olmakla birlikte sağlığın geliştirilmesi sadece sağlık kurumlarının sorumluluğunda olmayıp, ulusal, uluslar arası, kamu ve özel tüm kurumlara bu konuda görevler düşmektedir.²

Sağlık hizmetleri, hizmet kapsamı bakımından üç düzeye ayrılmaktadır.

- **Birinci Basamak Sağlık Hizmetleri:** Bu kapsamda daha çok koruyucu sağlık hizmeti sunulmaktadır. Ancak, bunun yanında kısıtlı da olsa tedavi amaçlı ayaktan tedavi hizmeti de verilmektedir.

- **İkinci Basamak Sağlık Hizmetleri:** Temel amaç, tedavi hizmeti sunmaktır. İkinci basamak sağlık kurumları, birinci basamakta tedavi edilemeyen hastalıklarda dâhil olmak üzere gerek ayaktan gerekse yataklı tedavi şeklinde hizmet sunmaktadırlar.

- **Üçüncü Basamak Sağlık Hizmetleri:** Birinci ve ikinci basamak sağlık kurumlarında tedavisi yapılamayan, üst düzeyde tıbbi bilgi ve teknoloji gerektiren hastalıklara yönelik tedavi sağlarlar. Bunların bir kısmında ayrıca tıp profesyonelleri de yetiştirilmektedir.³

Kavuncubaşı, çalışmasında sağlık kurumlarının ayırt edici özelliklerinin bir kısmının sağlık kurumlarının yapısından, bir kısmının sürecinden ve bir kısmının da çıktısından kaynaklandığını belirtmektedir.⁴ Bu çalışmadan yararlanarak sağlık kurumlarının yapı, süreç ve sonuç ile ilgili özelliklerini şu şekilde açıklamak mümkündür:

¹ Akbelen, s.33

² Kavuncubaşı – Yıldırım, s.39

³ Kavuncubaşı – Yıldırım, s.40-41

⁴ Ş. Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2006, s.52

- **Sağlık Kurumlarında Uzmanlaşma Seviyesi Çok Yüksek**tir: Hastalık türlerinde ortaya çıkan değişiklikler, tıp bilimi ve teknolojisinin gelişimini de beraberinde getirmiştir. Bununla ilişkili olarak her alandaki uzmanlaşma derecesinde artış göstermiştir.

- **Sağlık Kurumlarında İşlevsel Bağımlılık Çok Yüksek**tir; **Bu Nedenle Farklı Meslek Gruplarının Faaliyetleri Arasında Yüksek Düzeyde Eşgüdüm Gereklidir**: İşlevsel bağımlılık bir kişi veya bir birimin iş yapabilmesi için diğer kişi veya birimin hizmetine gereksinme duyması anlamına gelmektedir. Sağlık kurumlarına müracaat eden hastalara çok fazla sayıda kişi veya birim, işlem yapmaktadır. Hekimlik hizmetleri, laboratuvar, röntgen hizmetleri ve arka planda genel idare, teknik, temizlik ve güvenlik hizmetleri gibi. Bu halkalardan birinin kopması diğer birimlerinde verdiği sağlık hizmetinde aksamalara neden olacaktır. Bu nedenle sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir.

- **Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Profesyonel Kişilerden Oluşur ve Bu Kişiler Kurumsal Hedeflerden Daha Çok Mesleki Hedeflere Önem Vermektedir**: Profesyonelleşme (meslekleşme), çalışanlarının eğitim düzeyini ifade etmektedir. Sağlık kurumlarında çalışan profesyonellerin yetişmesi uzun bir dönemi kapsamaktadır. Pratisyen hekimler 6 yıl, uzman hekimler 6 yıl üzerine artı 4 ila 5 yıl arasında, eczacılar 5 yıl, fizyoterapistler, psikologlar, diyetisyenler, hemşireler 4 yıl eğitim almaktadırlar. Bu profesyonellerin mesleki amaçları kurumsal amaçlardan önde gelmektedir. Bir hekim hastasını tedavi ederken mesleki kriterleri doğrultusunda ne olursa olsun maliyetini ölçmeden hastasını iyi bir şekilde tedavi etmek için uğraşır.

- **Hizmet Miktarını ve Sağlık Harcamalarının Önemli Bir Bölümünü Belirleyen Hekimlerin Faaliyetleri Üzerinde Tam Etkili Olan Yönetmelik ve Kurumsal Denetim Mekanizması Kurulmamıştır**: Sağlık harcamalarının büyük bir bölümü hekimlerin kararları ile ilişkilidir. Hekimlerin istedikleri tetkiklere göre işlem gerçekleştirilir. Bir röntgen teknisyeninin veya bir laboratuvar teknisyeninin hekim istemeden çekim yapması veya kan alıp incelemesi mümkün değildir.

- **Hastaneler Başta Olmak Üzere Tüm Sağlık Kurumlarında İkili Otorite Hattı bulunmaktadır ve Bu Durum Eşgüdümleme, Denetim ve Çatışma Sorunlarına Yol Açmaktadır:** Sağlık kurumlarında meslekleşme düzeyinin çok yüksek olması nedeniyle sağlık profesyonellerin önemli derecede özerklikleri vardır. Bu özerklikten ve bilgi ve deneyimlerinden kaynaklanan otoriteleri bulunmaktadır.

- **Sağlık Kurumlarında Yapılan İşler Oldukça Karmaşık ve Değişkendir:** Sağlık kurumlarında çok sayıda amaç bir arada bulunmaktadır. Tanı ve tedavinin yanında eğitim ve araştırma hizmetleri de verilebilmektedir. Dolayısıyla verilen hizmetlerin sayısı arttıkça karmaşıklaşmakta ve sorunlar artmaktadır.

- **Sağlık Kurumlarında Gerçekleştirilen Etkinliklerin Büyük Kısmı Acil ve Ertelenemez Niteliktedir:** Sağlık hizmeti birkaç istisnai durum haricinde ertelenemez. Bu nedenle sağlık durumu bozulan veya sağlık durumundan kuşkulanan kişilerin her an sağlık kurumuna müracaat edebilmesi için sağlık kurumlarının türlerine göre birçoğunda 24 saat kesintisiz sağlık hizmeti sunulur.

- **Yapılan İşlere Hata ve Belirsizliklere Karşı Oldukça Duyarlıdır ve Tolerans Gösteremez:** Sağlık kurumlarında üretilen hizmetlerin insan hayatı ile ilgili olması nedeniyle yapılan hataların sonradan düzeltilmesi olası değildir. Bu sebeple işi ilk seferde ve doğru bir biçimde gerçekleştirmek gerekir.

- **Çıktının Tanımlanması ve Ölçümü Güçtür:** Sağlık kurumlarının temel girdisi ve çıktısı insandır. Bu nedenle çok kısa bir süre içinde yapılan işlemin yararını veya zararını ölçmek güçtür.¹

1.3. Sağlık Yönetimi ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği

Sağlık kurumları, sağlık sisteminin hızla değişen ve büyüyen gereksinimlerini karşılamak ve gün geçtikçe artan rekabetçi ortamda var olabilmek için sağlık alanındaki gelişmeleri takip ettikleri kadar, modern işletmecilik yaklaşımlarını da kurumlarında uygulamak zorundadırlar. Çamcı, bir çalışmasında sağlık yönetiminin

¹ Kavuncubaşı, s.52-56

alanına giren faaliyetleri şu şekilde özetlemektedir: “Toplum sağlığının korunarak, insan hayatı için problem teşkil edecek, milli ekonomiye ve insan gücüne etkisi olan hastalıkların tedavisi, Sağlık ve Sosyal Yardım Tesis ve Teşekküllerinin kurulması, gerekli mevzuatın hazırlanması sağlık sorunları için plan ve programların düzenlenmesi, hizmet çeşitlerine göre araştırmalar yaparak ihtiyaç nispetinde personel yetiştirilmesi ve dolayısıyla sağlığın elde edilmesi faaliyetlerinin yönetimidir.”¹ Özetle sağlık hizmetleri yönetimi toplumun sağlık statüsünü etkileyen faaliyetlerin tümüdür.

Sağlıklı yaşamak ve ömür boyunca bunu idame ettirmek her insanın her şeyden önceki temel hakkı ve gereksinimidir. Dolayısıyla bu anlamda sağlık kurum ve kuruluşları insan hayatında önemli bir yere sahiptir.² İnsan hayatında bu denli öneme sahip olan kuruluşlar ve dolayısıyla bunların yönetimi de aynı oranda önem arz etmektedir. Özellikle sağlık hizmeti sunumunun yanında ileri teknolojiyi ve çağın gerektirdiği hizmetleri kaliteyle birleştirip sunan, süreçlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan, aynı zamanda örgütleme, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarının da etkin bir şekilde olduğu ikinci ve üçüncü basamak sağlık tesislerinde sağlık yönetimi daha da önemli ve daha geniş yelpazede karmaşık bir hal almaktadır. Dolayısıyla, sağlık yönetimi, insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim, otelcilik hizmetleri gibi birbirinden farklı birçok faaliyetin beraber yürütülmesini gerekli kılmaktadır. Sağlık yönetimini diğer kurum ve kuruluşların yönetiminden daha özel ve benzersiz kılan tıbbi bakım sektörünün yönetilmesinin yanı sıra genel yönetsel faaliyetleri de içinde barındırmasıdır. Gün geçtikçe sağlık mesleklerinin öneminin artmasıyla bu alana olan ilgide giderek yaygınlaşmaktadır.³ Bu alanla ilgili pek çok reform uygulanmakla birlikte bu alana özgü eğitim kurumları dahi kurulmaktadır. Tüm bu çalışmaların temel amacı herkesin eşit derecede ulaşabileceği etkin, kaliteli ve ulaşılabilir sağlık hizmeti sunmaktır. “Sağlık yöneticiliği bütün dünyada oldukça yeni bir meslektir ve bu mesleğin en gelişmiş

¹ Çamcı, s.16

² O. Adıgüzel – B. Keklik, “Sağlık Kurumlarındaki İş Görenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama”, DPÜ, SBD, S.29, Kütahya, 2011, s.308

³ M. Çimen, “Sağlık Yönetimi ve Sağlık Yönetim Eğitimi”, Acıbadem Üniversitesi (ACÜ), Sağlık Bilimleri Dergisi, C.1, S.3, İstanbul, 2010, s.136-137

dalı hastane yöneticiliğidir.”¹ Bu alanda ilk eğitim programları da bu isimle başlamıştır. Bu işle ilgilenen kişiler diğer yöneticilere nazaran çok karmaşık bir süreci yönetmek zorundadır.

Sağlık yöneticiliği anlamında ilk lisansüstü program 1934 yılında Chicago Üniversitesinde ‘Hastane Yönetimi Yüksek Lisans Programı’ adı ile verilmeye başlanmıştır. “Amerika Birleşik Devletlerinde 1948 yılında kurulan sağlık yönetimi üniversite programları birliği (Association of University Programs in Health Administration, AUPHA) de sağlık yönetimi eğitime rehberlik etmek için kurulmuştur.”² Ülkemizde ise sağlık yönetimi alanında ilk eğitim 1963'te Sağlık Bakanlığı Meslek Eğitim Genel Müdürlüğü bünyesinde kurulan Sağlık İdaresi Yüksekokulu'nda başlatılmıştır. Bu okul 1970'te Hacettepe Üniversitesi Hastane İdaresi Yüksekokulu'na dönüştürülmüş, 1975 yılına kadar bünyesinde yüksek lisans eğitimi vermiştir. Akabinde, programın ismi değiştirilmiş ve 1982 yılında Hacettepe Üniversitesi ile birleştirilmiştir. Aynı bölüm 2006'da ‘Sağlık İdaresi’ ismi ile üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi' ne bağlanmıştır. Türkiye'de bugün 13 üniversitede sağlık yönetimi bölümü bulunmakta, 12'si öğrenci alımı gerçekleştirmektedir.³ Ülkemizde verilen bu eğitim ve eğitimlerin sonucundaki teorik ve pratik bilgi birikimi 1990'lı yıllarda olgunlaşmaya başlamıştır.⁴ Tüm bu eğitimlerin oluşturmak istediği modern anlayış tıp kökenli olmasa da profesyonel sağlık yönetimi alanında eğitim almış, planlayıcı ve tasarlayıcı bir şekilde çoklu bir ilişki yapısını yöneten, verilen yetkilerle hareket eden, örgüt için çalışan modern sağlık yöneticileri ile örgütsel etkinliği arttırmak olarak ön plana çıkmaktadır. Sağlık yöneticiliği alanında eğitim veren kurumların sayısının artmasındaki en büyük etken sağlık sektörünün hızla gelişmesi, karmaşıklaşması, birçok uzmanlık gerektiren bölümleri içine alması ve bunları yönetecek rekabetçi pazar şartlarında ayakta kalmayı başarabilecek, profesyonel yöneticilere ihtiyaç olmasıdır.

¹ F. Kahyaoğlu – A. Yanık – D. Tengilimoğlu, “Batı Karadeniz Bölgesi Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Mesleki Yeterliliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz Meslek Yüksek Okulu, Electronic Journal of Vocational Colleges, 2013, s.16

² Çimen, s.137

³ S. Çınaroğlu, “Yönetim Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar ve Hastanelerde Profesyonel Yönetici İhtiyacı”, HÜ, HSİD, C.15, S.1, Ankara, 2012, s.88-93

⁴ E. Şener – R. Erdem – T. Akçakanat, “Türkiye’de Lisans Düzeyinde Sağlık Yöneticisi Yetiştiren Kurumların Akademik ve Eğitsel Profili”, HÜ, HSİD, C.3, S.1, Ankara, 2010, s.31

Ülkemizde olduğu gibi tüm dünyada sağlık yönetimi konusu gün geçtikçe daha da önemli bir kavram haline gelmektedir. Önemli hale gelmesindeki temel neden sağlık sisteminin karmaşık olan yönetim şeklidir. Çünkü, sağlık yöneticisi tıbbi alanların yönetimiyle de kalmaz otelcilik hizmetleri, personel yönetimi, kaynak yönetimi, risk yönetimi ve benzeri alanlarda da güçlü bir yönetim modelini sergilemek zorundadır.¹ “Sağlık yöneticisi; sağlık hizmetlerinin amaçlara uygun olarak, başka insanlarla ve onlar yoluyla sunulmasını ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir organizatördür.”² İşte bu sebeptir ki sağlık yönetimi ve yöneticiliği kavramı ayrı bir disiplin olarak yönetim biliminin içinde ama alt bir uygulama halinde işlevini sürdürür. Bu çeşitlilikten dolayı profesyonel sağlık yöneticiliğine olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır.³ Artık eskisi gibi sadece tıbbi bilgisi olan yöneticiye değil, aynı zamanda modern işletmecilik yaklaşımlarını da uygulayabilen o alanda eğitimini almış profesyonel yöneticilere ihtiyaç vardır.

2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE LİDERLİK

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetleri de sürekli gelişim ve değişim içinde kendi varlıklarını etkin ve verimli bir şekilde sürdürmeye çalışarak sektör içinde yerlerini almaktadırlar. Sağlık hizmetlerinin en karmaşık yapısını oluşturan hastane hizmetlerinde çok karmaşık ve sürekli değişen teknoloji, yoğun ve çeşitli insan ilişkilerinin yer alması nedeniyle önemli yönetim sorunlarının ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Genel anlamda sağlık hizmetlerinin, alt birimsel bazda hastane hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının çok fazla genişlemesi, sürekli yeni branşlaşmalara paralel yeni ünitelerin açılması, verdiği tıbbi hizmetin kapsamının genişlemesi, çalışan unsurunun değişken, karmaşık ve öngörülemeyen bir yapıya sahip olması, etki alanlarının da genişlemesine yol açmaktadır. Bütün bu karmaşık faktörleri yöneterek başarılı bir şekilde belirlenen hedeflere ulaşma, aynı

¹ G.M. Altuniş, “Doğu Anadolu Bölgesindeki Sağlık Kuruluşlarında Yaşanan Yönetim Sorunları”, ATATÜRK ÜNİ., İİBD, C.14, S.1, Erzurum, 2000, s.172-173.

² Şener – Erdem – Akçakanat, s.31

³ Kahyaoğlu, s.16

zamanda sunulan sağlık hizmetinde etkinlik ve verimliliği yakalayabilmede, sağlık sektöründeki liderlerin sergiledikleri liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir.¹

Bu başlık altında sağlık sektörünün diğer sektörlere nazaran yönetilmesi güç olan kurumlar olduğu ve dolayısıyla bu sektördeki yöneticilerin önemi üzerinde durulmasının yanı sıra personelinde liderlerden beklentileri anlatılacaktır.

2.1. Sağlıkta Liderin Yeri ve Önemi

Sağlık sektöründe yer alan örgütler, farklı alanlarda yüksek uzmanlaşma düzeyinin olduğu, üst düzey teknoloji ile donatılmış ve çıktısı sağlığına kavuşmuş insan olarak ön plana çıkan örgütlerdir. Sağlık sektöründe teknoloji yoğun şekilde kullanılsa da aynı zamanda hizmet sektörü içerisinde yer alırlar. Hizmet sektörü içerisinde bulunmaları yoğun işgücü kullanmaları gerekliliğini getirmiştir. Bu yoğun işgücü kullanımı aynı zamanda merkezinde insan kavramı olduğunu göstermektedir. Hem teknoloji yoğunluklu hem de hizmet yoğunluklu örgütleri yönetmek tek bir liderlik tipi ile mümkün değildir. Bunun yerine eklektik bir liderlik modeli üzerinde durulabilmektedir. Sağlık sektöründe teknolojinin ve insan gücünün en yoğun kullanıldığı birimler hastanelerdir. Hastanelerde de hastane yöneticileri örgütün tepe noktasındaki liderlerdir. Tepe noktasındaki liderler örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için ekip çalışması ve işbirliği ile hareket ederek ön plana çıkmaktadırlar. Hastaneler hangi düzeyde uzmanlaşmış ve teknolojik olursa olsunlar doğru liderlik modeli ile yönetilmedikleri müddetçe etkin ve verimli bir işleyişe kavuşamamaktadırlar.²

Liderlik her kuruluş için önemli bir belirleyici olup ancak, sağlık sektöründe daha farklı ve özel bir anlam taşımaktadır. Her kurumun başarısının liderlerin başarısıyla doğru orantılı olduğu düşünülüdüğünde sağlık kurumlarındaki liderlerin de diğer kurumlarınkinden daha özel, daha başarılı olması beklenir. Sağlık kurumlarında liderlik yapan bir kişinin diğer liderlerden daha entelektüel, farklı alanlarda uzmanlığı olan, yenilikçi, personel motivasyonuna önem veren, stratejik, yaratıcı,

¹ Tengilimoğlu – Yiğit, s.378

² Karahan, s.150-151

vizyoner, otoriteyi etkin bir şekilde kullanan özelliklerde olması beklenir. “Sağlık profesyonellerine göre sağlık alanında tepede bulunan lider iyi rekabet edebilmeli, hastanedeki hizmet süreçlerini iyi analiz edebilmeli ve sağlık hizmetlerinin değerini yükseltebilmelidir.”¹ Sağlık çalışanlarının daha kaliteli bir hizmet sunmasının yanı sıra günümüz koşullarında sağlık kuruluşlarının aynı zamanda bir işletme oldukları mantığıyla da yola çıkarak ayakta kalabilmek ve başarısını devam ettirebilmek adına rekabet ortamında da ön plana çıkmak sağlık sektörünün temel amaçlarından. Dolayısıyla tüm bunları yapabilecek güçte olan lider hastane başarısı için en önemli koşuldur.²

Sağlık sektöründeki yüksek teknolojinin getirdiği ihtisaslaşma ve farklı alanlardan çok sayıda kişinin işleyiş içerisinde olması aynı zamanda yönetim anlamında çeşitli zorlukları ve insan kaynağını aynı hedefe kanalize etme sıkıntısını da gündeme getirmektedir. Tüm bu unsurların yönetimini kolaylaştıracak tek bir liderlik tarzının varlığı ise bu nedenle zorlaşmaktadır. Bu bağlamda hizmet sektörü kategorisinde değerlendirilen sağlık sektöründeki en yoğun teknoloji ve insan gücü kaynağını kullanan hastanelerde diğer ticari hizmetlerden farklı çeşitli unsurlar söz konusudur. Bu doğrultuda mali kaynak, araç gereç gibi unsurların yönetimi söz konusu iken, örgütteki insan kaynağına ise liderlik edilmektedir. Bir hastanede lider, hastanenin içinde bulunduğu mevcut şartlar ve çalışanların beklentilerinden hareketle bir liderlik vizyonu belirlemeli, birlikte çalıştığı insan kaynağını bu vizyon doğrultusunda ikna etmelidir. Bununla birlikte bir lider aynı kurum çatısı altında bir araya gelmiş farklı uzmanlıklardan kişilere yönelik misyon bildireleri hazırlamalı, denetimin olmadığı durumlarda dahi sistemin kendi iç denetimi ile işleyişini kolaylaştıracak bir yapı oluşturmalıdır.³

Sağlık kuruluşları her açıdan diğer kurumlardan farklı özellikler taşımaktadır. Öyle ki diğer kurumlardan daha çok sorun teşkil eder, çalışanlar tükenmişlik sendromuna ve stres gibi olgulara daha yatkındır. Aynı zamanda bütçe konularında daha karmaşık bir süreç söz konusudur. Dolayısıyla sağlık kurumlarında liderlik

¹ Uysal – Keklik – Erdem – Çelik, s.27

² Uysal – Keklik – Erdem – Çelik, s.48

³ Karahan, s.160

yapabilecek bir kişinin tüm bunlarla baş edecek güçte olması beklenir.¹ Sağlık sektöründe liderlik davranışları bağlılık yaratabileceği gibi verimsizlikte oluşturabilmektedirler. Sağlık sektöründeki verimsizlik çıktının insan sağlığı olmasından ötürü oldukça sakıncalı sorunlar ortaya çıkması riskini yaratabilir. Bu nedenle bir örgütün bütününde dönüşümcü liderlik uygulanabileceği gibi kriz dönemlerinde paternalist liderlik ya da karizmatik liderlik uygulamaları da gözlemlenebilecektir. Örneğin, hastanenin müdürü dönüşümcü liderlik modeli içerisinde ele alınabilecek bir yönetim davranışını benimsemişken bir servisteki yetkili hemşire daha otokratik bir liderlik tarzını benimseyebilmektedir. Ancak, ilkesel anlamda bir sağlık işletmesinin örgüt kültürü içerisinde kodlanmış olan bir liderlik tarzının bulunması gereklidir.

Tengilimoğlu ve Yiğit' e göre ise sağlık sektörünün en yoğun teknoloji ve insan gücünü kullanan hastanelerde liderliğin temel sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütün sadece güncel değil, ileriye yönelik varlığını ve bütünlüğünü koruyabilmesi adına uzun dönemli rekabet gücünü korumalı,
- Yoğunluklu çalışan ve çok çeşitli bulunan insan gücünün yaratıcılıklarını ortaya çıkararak bunlarla beraber rekabet avantajını elde edebilmeli,
- Çalışanlar için bir vizyon belirlemeli, bu vizyon doğrultusunda en alt kademedен en üst kademeye kadar çalışanları bu vizyon doğrultusunda yönlendirmeli,
- Örgütü günümüz şartları ile rekabet edebilecek düzeye getirerek ileriye taşıyabilmeli,
- Bütün bu tedbirleri alıp bu davranışları sergileyerek personelin iş doyumunu sağlayabilmeli,²

Görüldüğü üzere sağlık sektöründeki yöneticilerin emek yoğunluklu karmaşık bir süreci yönetmeleri gerektiğinden birçok liderlik vasfına sahip olmaları

¹ Koçak – Özüdoğru, s.78

² Tengilimoğlu – Yiğit, s.378

gerekmektedir. Sağlık kuruluşlarının, en başta sağlıklı insan çıktısı elde edebilmesi güncel ve ileriye yönelik piyasada tutunabilmesi ve emsal hizmet sunan kurumlarla rekabet edebilmesi ancak bununla mümkün olabilir.

2.2. Sağlık Personelinin Liderlerinden Beklentileri

Yöneticilerin, kurumun menfaatlerini dikkate alarak çalışanlarını iyi tanımaları gerekir. Tüm kurumlarda verimin ve kalitenin artması için bu elzemdir. Çalışanların ne tür tavır ve yaklaşımlarla motive edilebildiklerinin anlaşılması için yöneticiler tarafından iyi analiz edilmeleri gerekir. Motivasyon her kişide farklı işler. Bir çalışan üzerinde etkili olan yaklaşım bir diğerini etkilemeyebilir. "... yöneticiler, her bir çalışanı, bir birey olarak tanımalı, onların farklılıklarına saygı göstererek, iş görenleri nelerin motive edeceğini saptamalıdır."¹ İş ortamı kişinin sosyal ortamdaki motivasyonunu da etkiler. Yöneticilerin iş ortamı haricinde de çalışan hakkında bilgi sahibi olması etkili olabilir. Diğer taraftan motivasyonu arttırmak için ödüllendirme, çalışanların yöneticiler tarafından tanınması ve iş ortamında kurulan olumlu iletişim de başlı başına birer motivasyon sağlayıcılarıdır. Yönetici tarafından önemsenen, çalışma alanı ile ilgili fikirlerine değer verilen, iletişim kurulan ve sorunlarına samimi çözümler üretilen çalışanlarda motivasyon sorunu yaşanmamaktadır.

Gezici, çalışanların yüksek doyuma ulaşabilmesi için liderin uygulaması gereken şu hususlara dikkat çekmiştir. "Lider her zaman için planlı, kontrollü ve yerinde karar verebilir olmalıdır. İşlerin devamlı bir verimliliğe sahip olabilmesi ve iş görenlerin yüksek bir doyuma ulaşabilmesi buna bağlıdır."² Geçmişte özellikle kâr amaçlı çalışan örgütlerde az maliyetle çok üretim veya hizmet hedeflenmekteydi. Bu tip örgütler uzun ömürlü olmadılar. Çünkü bu tip örgütlerde, çalışanların iş doyumunu önemsenmediği için örgüt için kaçınılmaz son gecikmedi. İş doyumundan yoksun örgütlerde verim ve kalite beklenenden aşağıya düşmektedir. Çalışanını memnun

¹ Soykenar, s.57

² Gezici, s.60

edemeyen örgütler ayakta kalamazlar, kalsalar dahi çalışandan yeterli performansı yakalayamazlar buna bağlı olarak da örgütün optimum verimliliğini sağlayamazlar.

Sağlık sektörü hizmet alanı gereği sürekli gelişime ve değişime açık olan bir sektördür. Bu nedenledir ki bu sürekli gelişen ve günün şartlarının takip edilmesinin elzem olduğu bu sistemde çalışanın da kendini sürekli geliştirmesinin yanı sıra liderlerde bu gelişime açık olmalı, çalışanlarını, çalışma ortamlarına, örgütün sistemine adapte olabilmeleri adına destekleyecek ve geliştirecek girişimlerde bulunmalıdır.¹ Özellikle sağlık sektöründe bu konu daha da elzemdir. Çünkü, sağlık sektörü insan sağlığına hizmet etmekte ve hataların çoğu zaman telafisi olamamaktadır. Sağlık hizmeti gibi insan sağlığına yönelik hizmet sunan etkin ve başarılı liderlerden bu süreçte çalışanlarını motive etmesi, olaya heyecan katmaları ve her açıdan personelini destekleyerek süreci yönetmesi beklenir.² Bu sürecin yönetilemediği örgütler her an başarısızlıkla karşı karşıya kalabilirler.

Hemen hemen tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektörünün kalbi de sağlık çalışanlarıdır. Bir kurumun başarıya ulaşması öncelikle çalışanlarıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla onların memnuniyetleri ön planda tutulmalıdır. Tabii ki burada örgütün ve çalışanın var olma sebebi olan hastalarda unutulmamalıdır. Hastanın memnuniyeti de dolaylı olarak personelin memnuniyetiyle doğru oranda olup kurumunu başarıya sürüklemek isteyen lider bunu göz ardı etmemelidir.³ Hastanın memnun olmadığı bir örgütte hastanın göstereceği olumsuz tepkiler de ilk etapta birebir muhatap olduğu çalışana yansacaktır. Bu nedenle yönetici çalışanı olduğu kadar hastayı da memnun etmesini bilmelidir.

Monotonlaşmış rutine binen bir iş, kötü çalışma koşulları ve adil olmayan yönetim biçiminin personelde tatminsizlik yarattığı bilinmektedir.⁴ Personelin iş doyumunu sağlamak için, adil bir çalışma kültürü oluşturulmalı, yeterli teknik donanım, uygun çalışma koşulları sağlanmalı ve özlük hakları göz önünde

¹ Uysal – Keklik – Erdem – Çelik, s.48

² M. Bahar, “Sağlıkta Model Liderliğin Koşulları”, Hastane Dergisi, 2010, <http://www.meriistiroti.com/tr/media/hastane-sagliktamodel.pdf> (01.12.2013)

³ Adıgüzel - Keklik, s.306

⁴ N. Şencan – S. Yeğenoğlu – B. Aydın, “Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları”, MÜ, Eczacılık Dergisi, S.17, İstanbul, 2013, s.106

bulundurulmalıdır. Çalışanlar yaptıkları işten doyum sağladıkları sürece daha kaliteli hizmet verirler. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların sadece maddi olan ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, tam bir bütünlük sağlayabilme adına manevi açıdan duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını da gidermeye çalışmalıdır. Her açıdan liderlerin kendisinin yanında olduğunu hisseden personelin performansı daha da artar ve dolayısıyla yüksek performanstan hasta memnuniyeti de artacağından sağlık kurumu daha çok başarı elde eder.¹ Başarıya ulaşmada önü açık olan kurum çalışanları bu süreçte büyük payları olduğu düşüncesiyle liderleri tarafından takdir edilmeyi beklerler. Bu durumda liderler çalışanı desteklemeli, takdir etmeli, cesaretlendirmeli ve daha çok başarıya teşvik etmelidir.²

Birçok çalışmada olduğu gibi Koçak'ın yapmış olduğu çalışmada da Liderlik ile çalışan motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. “Yöneticilerin liderlik becerileri geliştikçe çalışanların performanslarına ve motivasyonlarına olumlu yönde yansıtacaktır.”³ Personel yöneticilerinin kendilerini takdir etmelerinin yanı sıra onlarla rahat bir şekilde iletişime geçebilmeyi isterler. Ulaşılabilen bir yönetici olmak bu bağlamda işleri daha da kolaylaştırır. Sağlık kurumları 24 saat hizmet vermesi, direkt insan hayatıyla ilgili süreci yönetmesi, insan ilişkileri vb. açılarının hepsini bünyesinde barındırdığı için yönetsel anlamda zor işletilen yapılardır. Bir de bu işe personel doyumsuzluğu eklenirse işler daha karmaşık bir hal alır. Liderler bu konularda dikkatli davranmalı, her şartta personel doyumunu sağlamak için girişimlerde bulunmalıdır. “Her meslek grubunun sağlık hizmeti üretiminin planlama, örgütlenme ve sunum aşamalarına doğrudan katılması ve her aşamada kendi alanı ile ilgili söz ve karar sahibi olması sağlanmalıdır.”⁴ Mesleğini seven ve liderinin bu yaklaşımlarını gören bireyler liderleriyle olumlu iletişim karesini tamamladıklarından başarıyla birlikte mutluluğu da yakalarlar.⁵

¹ Adıgüzel - Keklik, s.306-307-308

² Adıgüzel - Keklik, s.316

³ Koçak – Özüdoğru, s.86

⁴ Ü. Çelen – B. Piyal – G. Karaödül – M. Demir, “Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu”, HÜ, HSİD, C.7, S.3, Ankara, 2004, s.316

⁵ S. Denizoğlu – R. Akyıl – B. Yılmaz – M.Ş. Akyıl, “Atatürk Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesinde Çalışan Diş Hekimleri ve Hemşirelerinin Mesleki Durum Değerlendirmesi, Bölüm 1: İş Doyumu”, ATATÜRK ÜNİ., Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi, C.15, S.2, Erzurum, 2005, s.34

Gezici, örgütlerde üretilen hizmet, verimlilik gibi faktörler nasıl çeşitli mevcut bilgi kaynakları ile ölçüyor ve buna göre ileriye yönelik daha sağlıklı kararlar alınması sağlanıyorsa, aynı şekilde çalışanın iş doyumlarına ilişkin yapılacak olan çalışmalarında bu şekilde ölçümsel verilere dayanılarak yapılması gerektiğini vurgulamıştır. “Yönetimin esası, işletmede mevcut bilgi kaynağıdır. Yönetim tüm yönetsel karar verme ve uygulamaları denetleme görevlerini yönetirken bilgilere, dolayısıyla ölçümlere bağımlıdır.”¹ Bu sebeple sadece işin verimliliği ve ürün/hizmet verilerine bakmak yanlıştır. İşin sürekliliği ve kalite için çalışanların iş tatminleri de verilerle değerlendirilmeye alınmalıdır. Bu verileri en iyi değerlendirecek olan da liderdir. Liderin insan odaklı, geleceği görebilen, değişimi kabullenen, objektif, zeki ve yaratıcı, iletişim gücü yüksek, tecrübeli ve çalışanlarıyla uyumlu olması gerekir. Böyle bir lidere sahip olmayan örgütler, çalışanlarının sorunlarını algılayamazlar.

Hasta hakları uygulamalarına ülkemizde 1998 yılında başlanmış olup, sağlıkta dönüşüm programı çerçevesinde geliştirilerek 2005 yılında Sağlık Bakanlığına bağlı tüm hastaneleri kapsayacak şekilde yaygınlaştırılmıştır. Diğer taraftan sağlık sisteminin paydaşlarından yine önemli bir kesimi oluşturan sağlık çalışanlarına yönelik güvenliğin sağlanması için çeşitli tedbirler alınmış ancak, bu tedbirler genel itibari ile kalite çalışmaları kapsamında tıbbi güvenlik çerçevesinde alınmıştır. Özellikle son dönemlerde şiddet olaylarının sağlık çalışanları açısından önemli bir sorun olarak gündeme gelmesi ile birlikte, Sağlık Bakanlığı tarafından çalışanların hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirilmeleri ve bu konuda farkındalık yaratılmasını sağlamak adına 14.05.2012 tarih ve 6665 sayılı Çalışan Güvenliği'nin sağlanması konulu genelge çıkartılarak tüm birimlerde ‘Çalışan Hakları ve Güvenliği Birimi’ kurulmuştur.² Bununla birlikte şiddete uğrayan sağlık çalışanı ‘Beyaz Kod’ olarak tanımlanan sisteme çağrı yaparak anında olay yerinde gerekli tedbirler alınmaktadır. Akabinde çağrı ilgili adli birimlere de iletildiğinden kurum avukatları tarafından çalışanın tüm hakları adli birimlerde de takip edilerek sonuçlandırılmaktadır. Sağlık Bakanlığının bu çalışması çalışanın herhangi bir şiddet olayına maruz kaldığında onun yanında olduğunu ve haklarının bizzat kurum

¹ Gezici, s.60

² T.C., Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Çalışan Güvenliğinin Sağlanması Genelgesi, S.6665, Ankara, 14.05.2012, s.1

tarafından takip edileceğini göstermektedir. Bu uygulama sayesinde gün geçtikçe farkındalık artarak şiddet eğilimli hastalarında sağlık çalışanlarına karşı daha duyarlı davranmaları sonucuna ulaşılacağı düşünülmektedir. Davranılmadığı takdirde her birey gibi şiddetin karşılığında gerekli işlemler adli birimler tarafından uygulanacaktır.

3. SAĞLIK PERSONELİNDE İŞ DOYUMU

İnsana ve insana dair her şeye saygı duymak ve önem vermek ülkeler için gelişmişlik göstergesidir. Sağlık, insan denince akla gelen ilk olgulardan biridir. Dolayısıyla günümüzde sağlık konusunda yatırımlar gün geçtikçe hızlı bir şekilde artmaktadır. Ülkelerin sağlık sektörüne ayırdıkları pay yükselmiştir. Özellikle sağlık alanında gelişime hız vermek adına Ar/Ge yatırımları gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerin önceliğidir. “Ülkelerde sosyal ve ekonomik refah düzeyinin yükselmesine koşut olarak sektör hızla büyümekte ve toplumların sağlık hizmeti talepleri gün geçtikçe artmaktadır.”¹ Sağlık alanındaki gelişmeler ve hastaların beklentilerinin artması beraberinde sorunları da getirmiştir. Gelişen sektörün yapılanması ve tüm gelişmeleri takip etme adına oluşan finans sorunları çözüm bekleyen önceliklerdir. Sektöre dair tüm gelişim ve yeniliklerin uygulayıcılarının çalışanlar olduğu düşünüldüğünde asıl çözülmesi gereken öncelikli problemin sağlık sektörü çalışanlarının sorunları olduğu görülecektir. “Sağlık hizmetleri ve politikaları alanında son yıllarda yaşanan sağlık çalışanlarında iş doyumunu hızlı değişim süreci ile birlikte sağlık çalışanlarının etkili ve verimli hizmet vermesini engelleyen olumsuz çalışma koşulları ortaya çıkmış, ilişkiler ve ortam sağlıksızlaşmış, ücretler azalırken, iş temposu ve yoğunluğu giderek artmış, mesleğin gereği olarak kabullenilmek durumunda kalınan risklerin ve psiko sosyal stresin boyutları da büyümüştür.”² Hastaneler sağlık hizmetlerinde en önemli sistemlerdir. Hastane; sağlık hizmeti alanların muhatabı olan karmaşık, kalabalık ve bu sebeplerle yönetimi zor örgütlerdir.

¹ Soykenar, s.58

² Aksungur, s.28-29

Bu örgüt yapısının en büyük bölümünü sağlık çalışanlarından yardımcı sağlık hizmetleri sınıfına dâhil hemşire, ebe ve sağlık memurları oluştururlar. Sağlık hizmeti alan hastaların talepleriyle ilgilenen ve kurumun amaçları için çalışan en öncü, en büyük grupturlar. Bu sebeple sağlık sektöründe kalite ve verimliliğin arttırımı ve devamlılığı için profesyonel sağlık hizmeti çalışanlarının iş doyumunu çok önemlidir. Sağlık hizmetlerini öncelikle tüm diğer sektörlerden ayırmak gerekir. Çünkü, sağlık hizmetleri üretim işletmeleri değildir. Direkt insan üzerinde hizmet verdiği için yapılan hatalı işlemler geri dönüşü olmayan büyük kayıplara yol açabilir. Bu büyük kayıp bir insanın, uzun süreli iş gücünü kaybetmesi, sakat kalması ve hatta hayatını kaybetmesi olabilir. Bu nedenlerle de sağlık sektöründe kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve çalışan personele her yönden önem verilmesi bir gerekliliktir. Yöneticilerin bu noktada sürekli devrede olması ve motivasyonu canlı tutması gerekmektedir. Çalışan personelin iş doyumunun sağlanması neticesinde kurumun hizmet kalitesi ve verimi sağlanacaktır. Sağlık hizmetlerinin doğrudan insana hizmet sunması ve insanla ilgili olması nedeniyle sağlık çalışanlarının özellikle de hasta bakımında hasta ile daha uzun süre ilgilenen, mesleki yaşamları sürekli özveri gerektiren, yardımcı sağlık personelinin iş doyumunu daha da önem kazanmaktadır.¹ Hastanelerin hizmet kalitesinin artması ve sürekliliği çalışanların iş doyumuyla paralel beslenir. İş doyumunu sağlayan çalışanlarda verimlilik artar ve yaptıkları işte kalite yükselir. Kurumların imajı ve kalitesi buna bağlıdır. Çalışanların tümünde oluşacak motivasyon kaybı ve hoşnutsuzluk eğer sürekli bir hal alırsa kurum için çözümü mümkün olmayan sorunlara neden olacaktır.²

Kalite çalışmaları kapsamında hemşirelik hizmetleri çok geliştirilmiştir. Ancak, buna karşın hizmeti verenlerin sayısında yeterli derecede artış sağlanamamıştır. Bu durumda ek olarak getirilen bu çalışmaları da var olan yardımcı sağlık personeli üzerinden yürütülmeye çalışılmaktadır. Aksungur da bu konuyla ilgili hemşireleri kapsayan araştırmasında; hemşirelerdeki iş yükünün artmasının ciddi bir sorun olduğunu ve hemşireliğin geleneksel gücündeki azalma ve sıkıntılardaki artmanın hemşire performansına, iş doyumunu ve morali üzerinde

¹ Aksungur, s.29

² D. Tengilimoğlu – A. Yiğit, “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, HÜ, HSİD, C.8, S.3, Ankara, 2005, s.380

olumsuz etki ettiği kanaatine varmıştır.¹ Özellikle yardımcı sağlık personeli üzerindeki ağır iş yükünün çalışan sayısı arttırılarak düşürülmesi gerekmektedir. Aksi takdirde diğer tüm teşvik edici yöntemler denense de ağır iş yükünden gelen doyumсуzluk ortadan kaldırılamayacaktır.

Genel olarak bakıldığında literatürde yardımcı sağlık personelinin iş doyumunu etkileyen birçok faktörle karşılaşılmıştır. Bunlar hasta bakımı, evre, dengesiz iş yükü, ücretteki dengesizlik, kariyer planlamasının etkin bir şekilde yapılmaması, iş tanımının net olmayışı, yapılan görevin halk tarafından önemsenmemesi ve yeterince saygı duyulmaması, ilerleme olanağının hiç yok derecede az olması, yönetim biçimi vs. şeklinde özetlenebilir.² “Sağlık kurumlarının amaçlarının başarılması için gerekli tüm etkinlikler, farklı eğitim ve deneyim düzeyine sahip profesyonel meslek grupları tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu gün orta ölçekteki bir hastanedeki farklı profesyonel sayısı, diğer yapım ve hizmet endüstrisindeki büyük ölçekteki kurumlara oranla daha fazladır. 20.yy. başında, sağlık alanında geleneksel birikim yerine bilimsel bilgiye dayanan profesyonelleşme, yani sağlık meslekleri ve uzmanlıkları gelişmeye, g kazanmaya başlamıştır. Mesleklerin kurallara bağlanması ve örgütlenmesi ise yeni düzenlemeleri gerekli kılmıştır. Bunun doğal sonucu olarak eskiden uzman olmayan hayırseverler tarafından yürütülen, hasta bakım hizmetleri, uzmanların kontrolüne geçmiş ve yönetim gerekliliği ortaya çıkmıştır.”³ çalışanlar iyi koşullarda, beklentilerinin sosyal, psikolojik ve ekonomik olarak gerçekleştiği ortamlarda çalışmayı isterler. Daha kaliteli ve yaşam standartları yüksek bir hayat beklentisi içinde olmak çok doğaldır. Emeğinin karşılığını aldığını düşünen çalışanlarda iş doyumunu yüksek olur. Yüksek iş doyumunu verimi arttırır ve bu verim kurumun işleyişini sağlayan en önemli unsurdur.

İş doyumunu, çalışanların işini ve iş ortamını, kendi benliklerinde değerlendirmeleri yoluyla geliştirdikleri bir tepki olarak değerlendirilmişti. alışan bu değerlendirmeyi yaparken kişilik özellikleri, ihtiyaçları ve iş ortamı ile etkileşime girerek iş doyumunu ya da doyumсуzluđu duygusunu oluşturur. İş doyumunu bireylerin

¹ Aksungur, s.28-29

² Aksungur, s.30

³ çalışır, s.83

öncelikle çalışma hayatında ve sosyal hayatında üretken, başarılı ve mutlu olabilmelerinin önemli gereklerinden biridir. Özellikle çalışma hayatındaki iş doyumunu düzeyinden meslek dışı yaşamları da önemli derecede etkilenen ve sürekli özveri gerektiren hekimlik ve hemşirelik gibi mesleklerde iş doyumunu daha da büyük önem taşımaktadır. Bilindiği üzere özellikle hekimler mesai saatleri dışında da hastane acil servisine gelen hastalar için gerektiğinde 24 saat sürekli göreve çağrılabilen, yine mesai saatleri dışında yatan hastalarını gerektiğinde her an, kimi zamanda rutin olarak dönem dönem takip etmektedirler. Bu saatleri bile belirsiz olan yoğun çalışma temposunda iş doyumunu, işe yönelmeyi sağlayan olumlu bir etkidir. İş doyum düzeyleri yüksek olan kişiler ile iş doyum düzeyleri düşük olan kişiler arasında davranış farklılıkları olduğu saptanmıştır. İş doyum düzeyi yüksek olan kişilerin işe konsantre olması kolaylaşmaktadır ve verdikleri hizmetin kalitesi yükselmektedir. Sağlık personeli çalışma ortamlarından ve çalışma ortamlarındaki durumlarından memnun olduklarında tüm enerjilerini hasta bakım kalitesini yükseltme yönünde yoğunlaştırmaktadırlar. Bunun karşılığında iş doyumunun düşük olması ile çalışan performansının düşmesi, işe devamsızlık, personel devir hızı, çalışma ekibi ile ilgili zorluklar, kurumsal engeller gibi faktörler arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.¹

İnsana ve insan sağlığına hizmet eden sağlık sektöründe çalışanların iş doyumunu çok önemlidir. Çünkü, sağlık sektöründe sistemi işleten tümüyle insan gücü kaynağı olup amacı da insan sağlığı ve insan mutluluğudur. Bunu sağlayacak olan çalışanların mutluluğu ve mutsuzluğu sürekli iletişimde buldukları direkt hastalara yansımaktadır. Dolayısıyla sağlık sektöründe iş doyumundaki olumsuzlukları gizleme olasılığı yoktur. Bu nedenle sağlık sektöründe çalışanların iş doyumunun sağlanması gerekmektedir. İnsan sağlığıyla ilgilendikleri ve insana hizmet ettikleri için sağlık çalışanları çok özel konumdadırlar. İş doyumunu yüksek olan sağlık çalışanlarının sağlıklı insan çıktı kalitesini arttıracakları ve sağlık sektörünü güçlendirecekleri aşikârdır. Aksi durumlarda hizmet alan hastalara yansıtılan olumsuzluklar sektöre zarar verecektir.

¹ Çalışır, s.84-85

İnsanlık var olduğundan bu güne kadar sağlık hayatın en önemli parçasıdır. Sağlık, hayatın kalitesi ve sürekliliğidir. Gelişen dünyada değişen değerlere ve yaklaşımlara bağlı olarak insan sağlığına daha çok önem verilmektedir. Esas olan ise sağlığın bozulmadan korunmasıdır.¹ “... sağlık alanında yapılan reformlar ve sağlık çalışanlarının şikâyet ve beklentileri gün geçtikçe daha da önem arz etmektedir. Nerede olursa olsun hemşirelerin çalıştıkları kurumun felsefesini benimsemeleri ve ait olma duygusuna sahip olmaları gerekir.”² İnsanın doğumundan ölümüne kadar geçen zaman diliminde sağlık ve hastalık yönünden takibi, hemşirelik mesleğinin görev addettiği süreçtir. İnsanın gelişimi, sağlıklı olduğu dönemde bilinçlendirilmesi, hastalık döneminde tedavi sürecinde bulunma gibi durumlar bu mesleğin başlıca görevleridir.³ “Hemşireliği ‘insan’, ‘sağlık’ ve ‘toplum’ kavramları ile ilişkilendirerek ele alıp tanımlamak gerekir.”⁴ İnsanı tanıma gayreti ve sağlıklı bireyler/nesiller yetiştirme gayreti hemşirelik mesleğinin var olma nedenidir.

Sağlık çalışanlarının iş doyum düzeylerini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler üzerinde yapılan çeşitli çalışmalardan bir kısmı değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir: İş doyumunu etkileyen bireysel özellikleri inceleyen araştırmalar cinsiyet, yaş, eğitim durumu değişkenlerini ele almışlardır. Bireysel özelliklerden yaş ve eğitim faktörü hem erkek hem de kadınlar için etkili faktörler arasındadır. Bunların yanı sıra çalışanın şimdiki iş yerindeki çalışma süresi ve aldığı ücret ile iş doyumunu arasındaki ilişkide birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bugüne kadar iş doyumunu konusunda kişisel özelliklerden en çok cinsiyet konusu araştırmalara konu olmuştur. Bazı araştırmalar cinsiyet farklılığının önemli bir etken olmadığı sonucuna ulaşsa da kadınların erkeklere nazaran iş doyumunun daha yüksek olduğu fikrine ulaşılmıştır. Diğer taraftan farklı bir sonuç olarak profesyonel erkek çalışanların iş doyumlarının ise kadınlardan daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bazı araştırmalar neticesinde ise iş doyumunda cinsiyet faktöründen ziyade bireylerin kadın olsun erkek olsun beklentileri önemlidir sonucu

¹ A.E. Kaplanoğlu, Yönetici Hemşirelerin Atılganlık Düzeyleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, MÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2006, s.6

² R. Arcak – E. Kasımoğlu, “Diyarbakır Merkezde Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Hemşirelerin Sağlık Hizmetlerindeki Rolü ve İş Memnuniyeti”, DÜ, Dicle Tıp Dergisi, C.33, S.1, Diyarbakır, 2006, s.24

³ Arcak - Kasımoğlu, s.24

⁴ Kanbay, s.45

çıkılmaktadır. Kadınlar iş ortamında çalışma koşullarını ve sosyal ilişkileri önemserken, erkekler daha çok işin ücret, statü yönüyle ilgilenir. Erkekler için işinde ilerlemek daha önemlidir. Diğer taraftan performans da iş doyumunda incelenen başka bir konudur. Ödül yöntemi performansı arttırsa da bu durum araştırmalarda çok kesin bir sonuç olarak görülemedi.¹ Genel olarak iş doyumunu gerçekleştirilmeyen ve işinden memnun olmayan çalışanların genel tavrı işten kaytarma ve işe gelmeme yönündedir. Bu davranışlar işten ayrılmalara da sebep olur.

Tengilimoğlu ve Yiğit tarafından yapılan bir çalışmada sağlık çalışanlarının yaptıkları görevlere göre iş doyum düzeylerinin şu şekilde olduğu görülmüştür. En düşük iş doyumuna teknisyenlerin, en yüksek iş doyumuna şef olarak çalışanların sahip olduğu, bazı gruplar arasında iş doyum düzeylerinin değişmediği, hemşire, ebe ve sağlık memurlarının iş doyumlarının ise hekimlere oranla daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.²

Sağlık Bakanlığı Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü (yeni adıyla Türkiye Sağlık Kurumu) tarafından 2010 yılında yapılan Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması sonucunda, sağlık çalışanlarında işdoyumunu; birinci ve altıncı bölgelerde görev yapanlarda, Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı ve üniversitelerde çalışanlarda, asistanlarda ve hemşirelerde düşük bulunmuştur.³

Sağlık çalışanları ve özellikle hastaların sağlığına kavuşmasında önemli rol üstlenen hemşirelerin sağlık sorunlarıyla ilgilenilmesi, bedensel ve ruhsal sıkıntılar yaşamalarına engel olmak önemlidir. Bu gereklilik sunulan hizmetin kalitesi ve sürekliliği için elzemdir. Sağlık çalışanlarının hastalarla aralarında yaşadıkları iletişim problemlerinde yaşadıkları stres çalışanların performansını azaltabilmektedir. Performansı azalan motivasyonu düşen personelin aynı zamanda morali de bozulmaktadır. Bu olumsuz süreçte sağlık hizmeti sundukları hastalara zarar verme olasılıkları yükselebilmektedir.

¹ Aksungur, s.33

² Tengilimoğlu – Yiğit, s.396

³ S. Mollahaliloğlu – M. Kosdak – S. Taşkaya, Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması, (Ed. R. Akdağ), Ankara, 2010, s.17

Sağlık sektöründe de diğer iş kollarında olduğu gibi hatta daha da fazla çok farklı çalışma ortamları mevcuttur. Öyle ki aynı kurum içinde bile farklı tempoda çalışma koşullarının söz konusu olduğu ortamlar mevcuttur. Bunun yanında ülkemizde farklı örgütler olarak hizmet sunan özel sağlık kuruluşları ile kamu sağlık kuruluşlarının da çalışma koşulları birbirinden farklıdır. Bu farklılıklara ek olarak sağlık sektöründe meslek gruplarının da farklı olması nedeniyle her birinin çalışma koşulları da aynı değildir. Sağlık sektöründe farklı statülerde çalışanlar arasında çok amaçlı bir bağlılık vardır. Geleneksel teşkilat yapısında yardımcı sağlık personeli hekimin altında ve onun yardımcısı olarak düzenlediği tedaviyi uygulayan konumunda yer alır. Hekimlik ise kendi alanında bağımsız olup yardımcı sağlık personeli hemşire, ebe ve diğerleri sağlık sektöründe ara personel konumundadır.¹ Sağlık sektöründe çalışan personel sayısı fazladır ve meslek grupları çeşitlidir. Sağlık alanında akademik eğitim almış çalışanlarla diğer yardımcı hizmet grupları bu çeşitliliği oluşturur. Sektörde yardımcı sağlık personeli ve hekimler sağlık hizmetinin temel çalışanlarıdır.

3.1. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu Faktörleri

İş doyumunu bireylerin mutluluk ve üretkenlik kaynağıdır. İş doyumunu kişisel özellikler, örgüt ve çevre tutumları ile şekillenir. Bu etkenlerin beklentileri karşılamadığı durumlarda iş doyumsuzluğu oluşur. Bu da özellikle işverenlerce istenmeyen bir durumdur. “Bireyin günün üçte birini işinde geçirmesi, doğal olarak birtakım fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmasını işten bekleme, bu gereksinimlerin karşılanmaması sonucunda oluşan iş doyumsuzluğu, çalışanın genel yaşam doyumunu, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.”² Değişimin süreklilik arz etme özelliği dikkate alındığında sürekliliğe bağlı olarak hizmet sistemi ve hizmet politikaları da değişir. Elbette bu değişimler zaman zaman sağlık çalışanlarının aleyhinedir. İş doyumunu doğrudan etkileyen bu durum etkin ve verimli hizmeti olumsuz etkileyebilir. “Sağlık

¹ Çalışır, s.86

² C. Oflezer – M. Ateş – G. Bektaş – A. İrbán, “Bir Kamu Hastanesinde Çalışan İşçilerin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler”, ACÜ, Sağlık Bilimleri Dergisi, C.2, S.4, İstanbul, 2011, s.204

personelinin mesleki doyum düzeylerini ölçmeye yönelik çalışmaların sayısı dünyada olduğu kadar ülkemizde de artış göstermiştir.”¹ Sağlık hizmetlerinde çalışanların iş doyumlarını etkileyen unsurları her türlü verimlilik açısından iyi tespit etmek gerekir. İş doyumunu bireyin duygu dünyasında oluşur, psikolojiye ona bağlı olarak da davranışa yansır. İş doyumunu bireysel olup her kişide motivasyon farklı işlediği gibi iş doyumunu da farklıdır. Yaş, eğitim, iş deneyimi, cinsiyet, kişilik ve kişisel sorunlar bireysel faktörlerdir. İş ortamı, iş niteliği ve kalitesi, iş ortamındaki iletişim ortamı ve kalitesi, ücret/maaş, terfi ve ödüller, statü ve daha birçok unsorda örgütsel ve çevresel faktörleri ifade eder. Bütün bunlar iş doyumunu besleyen faktörlerdir.

Sağlık çalışanlarında iş doyumunu bireysel ve örgütsel açıdan etkileyen faktörleri şu şekilde açıklamak ve örneklendirmek mümkündür.

Cinsiyet iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerdendir. İş ortamında kadınlar iş planlaması ve sonuç odaklı kullanılan yöntemle ilgilirlenirler. Ortamdaki huzur ve uyum onlar için daha önemlidir. Erkekler ise daha çok sonuca kilitlenirler. Kadın çalışanlar işte sosyal faktörlere öncelik verirken, erkekler kendilerini gösterebilecekleri, yetenek ve bilgilerini ön plana çıkaracakları, kendilerine statü oluşturabilecekleri ortamları yaratma gayretindedir. Genel olarak işe bakış açıları, çalışma ortamını değerlendirme kriterleri ve işten beklentileri farklıdır.

Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması sonucunda, sağlık sektöründeki kadın çalışanların erkeklere oranla tutum ve görüşlerinin daha olumsuz olduğu sonucuna varılmıştır.² Sağlık sektöründe çalışanların büyük bir bölümünü hemşire ve ebe grubu oluşturmaktadır. Bu mesleği icra edenlerin iş yüklerinin ağır olması, çalışan sayısının yetersiz olması gibi nedenlerle işteki memnuniyetsizliklerinin daha fazla olduğu düşünülmektedir. Yine bir kurumda çalışan sağlık personeli üzerinde, Çimen ve Şahin’in yapmış oldukları çalışmada da benzer bir sonuca ulaşılarak kadınların erkeklere göre işlerinden daha az doyum sağladıkları sonucuna

¹ Çalışır, s.110

² Mollahaliloğlu – Kosdak – Taşkaya, s.44

ulaşmışlardır.¹ Cinsiyet faktörü konusunda çalışma sonuçlarının bu şekilde çıkmasına, kadın çalışanların iş hayatının yanı sıra evde de işlerinin olması ve bu nedenle daha fazla psikolojik baskıya maruz kalmalarının da etken olduğu düşünülmektedir.

Yaşla beraber gelen deneyim ve olgunluk, insanın hayata ve işe bakışını şekillendirir. Yaşın ilerlemesi ile beraber aynı işte çalışılan süre artacağından bu olgu iş tecrübesini beraberinde getirir. İş ortamında gençler yaşlılara oranla daha düşük iş tatmini yaşarlar. “Sağlık çalışanlarında iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biri de ‘yaş’ faktörüdür. Genç yaşlarda kişinin hayalleri ve bunun doğrultusunda iş konusundaki beklentileri gerçek dünyadan uzak ve fazladır. Bunları gerçekleştiremeyince büyük hayal kırıklığı yaşarlar.”² Orta yaşlı ve olgun çalışanlarda hayata dair beklentiler ve hayaller gerçeğe daha yakındır. Tecrübeye bağlı olarak işin ve hayatın kendilerine neler sunacağı tahmin edilir ve bunlar birey tarafından kabul görür. Bu sebeple onlarda iş doyumunu kabullenmeye bağlı olarak daha yüksektir. Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması sonucunda, sağlık personelinde yaşın ilerlemesi ile birlikte iş doyumunu, motivasyonu ve bağlılık derecelerinin daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.³ Yaş ilerledikçe çalışanların işle ilgili beklentileri azalır. Çalışma arkadaşları ile arkadaşlık dostluk bağlamında iletişimleri yoğunlaşır. Ücret ve terfi imkânları artar. Bunların sonucunda da yaşın ilerlemesi ile birlikte iş doyumları yükselir.

Eğitim kurumları, bireyin ve toplumun beklentilerini karşılayan, onları hayata hazırlamak adına geliştiren ve yetiştiren, genel veya herhangi bir alanı programı dâhilinde öğretmeyi hedeflemiş yapılardır. Bireyin eğitim kurumundan nasıl ve hangi seviyede yararlandığını ifade eden duruma da eğitim düzeyi denir. Eğitim kurumunda başarılı olarak ifade edilen bireyler eğitim düzeyi yüksek kişilerdir.⁴ “Sağlık çalışanlarında eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir.”⁵ İş doyumunu

¹ Çimen – Şahin, s.64

² Çalışır, s.89

³ Mollahaliloğlu – Kosdak – Taşkaya, s.43

⁴ A. Öztürk – Y.S. Güzelsoydan, “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”, ÇÜ, İİBD, C.15, S.1, Adana, 2001, s. 334

⁵ Çalışır, s.90

ve eğitim düzeyi arasında sıkı bir bağ vardır. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların sistemi ve hayatı algılamaları, değer yargıları ve beklentileri daha net bir biçimde oluşmuştur.¹ Eğitim, bilgi birikimi ve tecrübeyi artırır. Tecrübe ve bilgi de işte başarıyı getirir. İş başarısı da iş doyumunu demektir.

Piyal ve arkadaşlarının Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde yapmış oldukları bir çalışmada, eğitim düzeyi en düşük olanlarla, en yüksek olanların iş doyumunu fazla, arada kalanların ise iş doyumunun az olduğu sonucuna varmışlardır.² Derin de, Devlet hastanelerinde çalışan sağlık personeli üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada benzer bir sonuca ulaşarak, sağlık personelinin eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunun da arttığı ve en yüksek iş doyumunun lisansüstü (uzman hekim) mezunlarında görüldüğü sonucuna ulaşmıştır.³ Ülkemizde talebe göre uzman hekim sayısı yetersiz olup, kamu ve özel sağlık sektöründe iyi iş imkânları bulabilmektedirler. Bu bağlamda öğrenim durumlarının üst olması onlar açısından avantaj getirmekte ve iş doyum düzeylerini yükseltmektedir. Öğrenim düzeyleri düşük olan sağlık personeli ise öğrenim durumu itibariyle bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi yasal mevzuat açısından mümkün olmadığından bulunduğu durumu kabullenmekte ve farklı beklenti içine girmektedir. Bu durumda iş doyumunu yükseltmektedir. Diğer yandan arada kalan sağlık çalışanın ise öğrenim durumu itibariyle bulunduğu yerden başka görevlere geçme ihtimali olduğundan doğal olarak beklenti içine girmektedir. Bu beklenti karşılanmayınca da iş doyumsuzluğu yaşamaktadır.

Kişisel faktörlerden bir diğeri de çalışanın medeni durumudur. “Evli ya da bekâr olma ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekârlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkati çekmektedir.”⁴ Konu ile ilgili Derin tarafından yapılan bir araştırmada; sağlık sektöründe, evli çalışanların bekârlara oranla daha yüksek iş tatmini yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.⁵ Düzenli ve mutlu bir aile hayatının bireyi iş ortamında daha

¹ Öztürk – Güzesoydan, s.334

² Piyal – Çelen – Şahin – Piyal, s.249

³ N. Derin, Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, OGÜ, SABE, YYLT, Eskişehir, 2007, s.130

⁴ Telman - Ünsal, s.59

⁵ Derin, s.70

istekli ve gayretli olmaya sevk ettiği düşünülebilir. Bunun yanında evli çalışanların sorumluluğunu aldıkları ve geçindirmek zorunda oldukları bir ailelerinin olması onları buldukları işe daha bağımlı hale getirmektedir. Eğer daha iyi bir iş bulamıyorlarsa bir nevi bu işe devam etme zorunlulukları oluşmaktadır. Ayrıca, aileye karşı sorumluluk duyma hissi iş ortamında gayret gösterme ve başarılı olma isteğini tetikler.

Kişilik, bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Kişiliğin birçok yönleri, insanların örgüt içindeki davranışlarında kendisini gösterir. "... doyum düzeyi yüksek olan bireylerin daha esnek ve kararlı kişiliği olan, işinde doyumsuz olan bireylerin ise, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen ve katı bir kişilik yapısına sahip bireyler olduğunu göstermiştir."¹ Sağlam ve oturmuş kişilik sahibi bireylerde uyum, sorumluluk ve işe katılım prensipleri sorunsuz çalışır. Bu tip çalışanların, neler yapıp, yapamayacakları konusunda net fikirleri vardır. Bu nedenle çok fazla hayal kırıklığı yaşamazlar. Sosyal hayatlarında da sorun yaşamadıkları için iş ortamında da etkindirler. Birbirini etkileyen iş ve sosyal ortamın olumlu yanları iş doyumuna yansır. İşlerinde başarıyı yakaladıkça ve üstleri tarafından motive edildikçe daha başarılı olurlar. Dolayısıyla kişilik sorunu yaşamayan çalışanların başarıları ve iş doyumları sürekli birbirini besleyen kaynaklardır.

Örgütsel faktörler içinde, sağlık çalışanları için belki de en önemlilerinden birisi ücret/maaştır. Bireylerin ekonomik olarak hayatlarını idame ettirebilmeleri için gerekli olan en önemli kaynaktır. Ücret aynı zamanda yaşam standardının da belirleyicisi olup ekonomik standardın yanında bireye sosyal statü kazandırmadaki etkileri de bilinmektedir. "Sadece geleneksel kuramcılar değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğunu yansıtır."² Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırmasında da benzer bir sonuç elde edilerek, sağlık personeline motivasyon düşüklüğüne temel olarak ücretlendirmeden duyulan tatminsizlik ve performansa dayalı ödemedeki sorunların etken olduğu sonucuna

¹ Derin, s.20

² B. Akbal, Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.56

ulaşmıştır.¹ Çok yoğun, yorucu ve hastalık kapma riskinin yüksek olduğu ortamlarda çalışan sağlık sektörü çalışanlarının, bu emekleri karşılığında hak ettikleri maaşı alamadıklarını düşünmeleri motivasyonlarını düşürmektedir. “Çalışanlar, ücretlerinin toplumun genelindeki ve sağlık kurumlarındaki ödemelerle kıyaslanarak adaletli bir şekilde verilmesini istemektedirler.”² Sağlık sektöründe farklı statülerde personel istihdamı yapılmaktadır. Örneğin Devlet memuru olarak çalışan tıbbi sekreterler ile firma elemanı olarak çalışan tıbbi sekreterler arasında yaklaşık 2.5 kat ücret farkı bulunmaktadır. Oysaki her ikisi de aynı örgütte aynı işi yapmaktadır. Bu durumda doğal olarak firma elemanı olarak çalışan tıbbi sekreterler diğerleri ile kendilerini kıyasladıklarında iş doyumları olumsuz yönde etkilenmektedir.

Sağlık sektöründe hizmet kalitesi ekip çalışmasına bağlıdır. Sektörde çalışan herkesin uzmanlık alanı belli ve her çalışanın iş ortamında farklı görevi vardır. Farklı görevlerin iyi işleyişi, iyi ekip çalışmasını sağlar. Dolayısıyla sağlık sektöründe çalışanların teknik ve sosyal yönden eksikleri işleyişi bozabilir ve sorunlar çıkarabilir. Ekip ruhu, yardımlaşma ve görev bilinci hem örgütün verimliliği için hem de çalışanın iş tatmini için önemlidir. Örgüt içinde kişinin içinde bulunduğu grup onlarla olan sosyal ilişkileri iş tatminini etkilemektedir. Yorucu, zahmetli ve bir o kadar da sorumluluk gerektiren bir işte çalışan sağlık çalışanları elbette iş doyumunu için hak ettikleri maaşı almak isterler. Yalnız onların tek beklentileri maaş değildir. Çalışanlar yaşantılarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedirler. Bu nedenle, rahat iletişim kurabilecekleri, beraberce uyumlu çalışabilecekleri iş arkadaşları istemektedirler.³ Çalışma ortamında huzurlu ve keyifli olmak önemlidir. İyi arkadaşlar ve iyi iletişim, gerçek ve içten yaklaşımlarla kurulan bağlar huzurlu ve keyifli ortamın temelidir. Bu durum iş doyumunu olumlu etkiler.

Çalışanda performansı, motivasyonu ve iş doyumunu etkileyen bir diğer unsur ise çalışma koşullarıdır. Çalışanlar günün büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirirler. Aile ortamlarından daha fazla vakit geçirdikleri bu yerin onların rahat çalışmasını sağlayacak nitelikte olan tüm özellikleri taşımasını isterler. Kış aylarında karşılaşılan ısınma sorunu, yaz mevsiminde aşırı sıcak, aydınlatma, gürültü kirliliği,

¹ Mollahaliloğlu – Kosdak – Taşkaya, s.40-41

² Aksungur, s.31

³ Çalışır, s.92

pis ortam, havasızlık gibi nedenler işi aksatır. Bu olumsuzluklar çalışanlarda bedensel ve ruhsal sorunlara, rahatsızlıklara sebep olur. Çalışanların çoğu uygun olmayan çalışma ortamı sebebiyle iş değiştirme yoluna gitmektedir. Örgüt tarafından bu tedbirler alınmadığı takdirde de çalışanlarda işte tatminsizlik ortaya çıkar. Bu tatminsizlik aynı zamanda bu konudaki şikâyetlerin ortaya çıkmasına da neden olacaktır. Bir diğer husus ise çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması işgörenin ailesi, akrabaları ve arkadaşlarıyla geçireceği zamanının kısıtlanmasına neden olmaktadır.¹ Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırmasında, haftalık çalışma saati arttıkça ve vardiyalı çalışıkça sağlık çalışanlarının tutum ve görüşlerinin olumsuzlaştığı sonucuna ulaşılmıştır.² Çalışma saatlerinin düzene konması bazı esnekliklerin uygulanması işgörenin iş dışındaki yaşamını daha tatmin edici hale getirecek ve çalışma ortamındaki iş doyumunu yükseltecektir.

Saygılı ve Çelik tarafından 3 ayrı hastanede yapılan bir çalışmada; çalışanların çalışma ortamlarını algılamalarının kurumlara ve birimlere göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda her kurum kendi çalışanlarının ihtiyaçları yönünde farklı politikalar üreterek farklı çözüm süreçleri geliştirmelidir. Çalışma ortamlarının personelin ihtiyaçları yönünde düzenlenmesi, geliştirilmesi ve daha güvenli bir hale getirilmesi çalışanların çalışma ortamları ile ilgili düşüncelerini daha olumlu yönde etkileyecektir.³ Çalışma koşulları yönünden iş doyumunun sağlanması için, çalışanların evlerinden çıktıklarında iş ortamlarına mutlu gitmeleri ve iş ortamlarında da evdeki huzuru yakalamaları gerekmektedir.

Çalışan için bir diğer önemli iş doyumunu unsuru da işin niteliğidir. Çalışan için rutin olmayan, ilginç, farklı ve yenilikçi işler tatmin derecesi yüksek işlerdir. Çekmecelioğlu yapmış olduğu bir çalışmada, çalışanların yapmış oldukları işi iddialı, karmaşık, başarılması zor bir iş olarak görmeleri iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların fikir ve eylemlerinin desteklendiği, objektif olarak değerlendirildiği örgütlerde, çalışanlarda yaptıkları işi anlamlı ve

¹ Ateş, s.107

² Mollahaliloğlu – Kosdak – Taşkaya, s.45

³ M. Saygılı – Y. Çelik, “Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, HÜ, HSİD, C.14, S.1, Ankara, 2011, s.68

önemli olarak algılamakta ve kendilerine güvenleri artmaktadır.”¹ Bazı işler ağır, yorucu ve yıpratıcıdır. Zor işler çoğu zaman çalışanı sıkıntılı bir sürece sokar. Eğer bu zor iş, çalışanın beden gücüne dayanıyorsa ve onu yıpratıyorsa veya kabiliyetlerinin üzerinde bir performans ve yetenek gerektiriyorsa çalışan bundan olumsuz etkilenir. Çalışanda sıkıntı, yorgunluk ve bıkkınlık oluşur. İş doyumsuzluğu baş gösterir. “Sağlık çalışanlarında, iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri de yapılan işin türü ve niteliğidir.”² Yapılan işin çalışanın aldığı eğitime, kabiliyetine, tecrübesine ve bilgisine uygun olması gerekir. Çalışanın kişisel özellikleriyle yaptığı iş arasında uyum olması iş doyumunu etkileyen bir diğer önemli unsurdur.

Sağlık sektöründe yönetici ve çalışan arasındaki iletişim ve etkileşim, yöneticilerin tutum ve davranışları, sektörün gelişimi için çok önemlidir. “... yöneticinin işgörenlere karşı olumlu tutumu, işgörene değer vermesi, yönetici ve işgören arasındaki olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten doyum sağlamasına neden olabilmektedir.”³ Yöneticiler her konuda çalışanlarına destek olmalı, onları cesaretlendirmeli, tutum ve davranışlarıyla çalışanlara örnek olmalıdır. “Yönetimin çalışanlara örnek teşkil etmesi, hedefleri açık ve net olarak saptaması, geri besleme vermesi ve yaratıcı fikirleri cesaretlendirmesi iş tatminini arttırmak ve işten ayrılma niyetini engellemek açısından önemlidir.”⁴ Çalışanların duygu ve düşüncelerinin dinlenmesi ve özellikle alınacak kararlarda önerilerinin dikkate alınması önemlidir. Yönetime katılma fırsatı bulup, fikirlerini dile getirebilen çalışanlarda örgütü sahiplenme güdüsü artar. Fikirleri dikkate alınan ve sorunlarda çözüme katkı sağlayan çalışanların iş doyumunu ve iş verimi yüksek olur. Yüksek tempoyla çalışan sağlık sektörü çalışanı eğer yöneticiler tarafından fark edilirse ve işle ilgili fikir ve görüşleri de dikkate alınırsa mutlu olur ve daha verimli çalışır. Önemsenen sağlık sektörü çalışanın yaptığı işin kalitesi ve iş doyumunu yüksek olur.

Çimen ve Şahin bir kurumda çalışan sağlık personeli üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda şu tespitlerde bulunmuşlardır: Yönetimin ve

¹ H.G. Çekmecelioğlu, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, CÜ, İİBD, C.6, S.2, Sivas, 2005, s.37

² Çalışır, s.95

³ Ş. Yavuz, Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi, HÜ, SABE, YYLT, Ankara, 2009, s.50

⁴ Çekmecelioğlu, s.37

yöneticilerin yaklaşımları çalışanların iş doyum düzeylerinin etkilenmesinde büyük önem taşımaktadır. Çalışanların verilen hizmetlere ilişkin kararlara katılımını sağlayan, kurumda açık iletişime olanak veren yönetici yaklaşımlarının çalışanlar üzerinde daha yüksek doyum sağladığı, yöneticilerin dostça ve samimi davranması, çalışanın her türlü sorunları ile ilgilenmesi, onlara yardımcı ve destek olması çalışanların iş doyum düzeylerini arttırmada etken olduğu sonucuna varmışlardır.¹ Sağlık sektöründe çalışanların iş ortamları, genel çalışma koşulları ve bireysel özellikleri iş doyumlarını etkiler. İş ortamında kalite ve süreklilik için sadece çalışanların kişisel özellikleri değil iş ortamı ve bütün çalışma koşulları da dikkate alınmalıdır.

3.2. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumunun İncelenmesinin Faydaları

Örgütlerde çalışanların iş doyum düzeylerinin incelenmesinin hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından çeşitli yararları vardır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir: Yönetim, kurumdaki işgörenlerin genel iş doyum düzeyleri hakkında fikir sahibi olur. İşgörenlerin yaptıkları işler hakkında neler hissettikleri, bu hissettiklerinin işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve yaptıkları işleri ne derece etkilediği konusuna netlik kazandırılmış olur. Bu netlik doğrultusunda yöneticiler işgörenlerin sorunlarına daha etkin bir şekilde yaklaşabilirler. İş doyum düzeylerini incelemenin diğer bir yararı ise iletişimdir. Bu çalışmanın planlama, uygulama, sonuç ve değerlendirme aşamalarında kurum içinde her yönlü etkin bir iletişim süreci gerçekleşecektir. Bu süreçte çalışanlar yönetimin kendileri ile ilgilendiğini hissederek yönetime karşı daha iyi duygular beslemesine neden olacaktır. Ayrıca, bu tip çalışmalar sonucunda işgörenlerin eğitim ihtiyacının var olup olmadığı hangi konularda ne gibi eksiklikler veya ne gibi beklentilerin olduğu noktasında da rehberlik edecektir.² Bütün bu elde edilen sonuçları yönetici örgütün verimliliğine olumlu katkı yapacak şekilde düzenleyebildiği takdirde başarıya ulaşmış olacaktır.

¹ Çimen – Şahin, s.65-66

² Çalışkan, s.11

Günümüzde yöneticilerin önemle üzerinde durdukları konuların başında ellerindeki kıt olan mevcut kaynakların en etkili ve verimli bir biçimde nasıl kullanılması gerektiği konusudur. Bu kaynakların içinde var olan işgören faktörünün, yüksek performans göstererek verimliliği sağlaması ise, işine karşı olan tutumu ile yakından ilgilidir. İşte bu noktada yöneticilerin işgörenlerin iş doyum düzeylerini çeşitli kriterlerle inceleyerek aldıkları sonuçları uygulamaya koymaları gerekmektedir.¹ Bu sonuçları uygulamaya koyduklarında örgüt düzeyinde alacakları olumlu geri dönüşlerle iş doyumunun incelenmesinin ne gibi faydaları beraberinde getirdiği daha iyi anlaşılmış olacaktır.

İş doyumunun incelenmesinin örgüt yararına katkı sağlayacağını düşünen yöneticiler bu kapsamda araştırmalar yapmaktadırlar. Bu araştırmalar genellikle iş doyumunu olgusu üzerine yapılırken bir kısım araştırmalar da iş doyumunun örgütsel süreçler üzerine etkilerini değerlendirmektedir. İhtiyaçlara ve gerekliliğe göre her iki şekilde yapılan araştırma sonuçları örgütler tarafından değerlendirilmekte ve hem çalışana hem de örgüte katkı sağlayacak şekilde kararlar alınarak uygulanması gerekmektedir. Aksi takdirde örgütler açısından çalışanların iş doyum düzeyleri hakkında araştırma yapmasının ne çalışana ne de örgüte herhangi bir yararının olması söz konusu değildir.

Sağlık çalışanları genelde yoğun stres yaşayan hastaya hizmet sunmaktadırlar. Sürekli hastaların ve hasta yakınlarının yaşadığı bu stres veya bu süreçte stres yaratan diğer olaylar sağlık çalışanlarına da yansımakta ve sık sık çalışma ortamlarında gerilim yaşayabilmektedirler. Aynı zamanda verdikleri hizmet stoklanamayıp anında tüketilmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle sağlık sektörü başlı başına diğer sektörlerden farklılıklar arz etmektedir. Böyle farklılıklar içeren bir örgütte elbette ki çalışan memnuniyetini de sağlamak zordur.² Dolayısıyla çalışan memnuniyetini sağlamak için çalışanların iş doyum düzeylerini etkileyen faktörleri incelemek gerekir. Bu faktörler incelendiğinde ve çalışanlar lehine uygulandığında bu çalışmaların yapmanın getirdiği faydalar da görülmüş olacaktır.

¹ İ. Yüksel, "Sürekli ve Geçici Statüde İstihdam Edilen Bilgisayar İşletmenlerini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Belirlenmesi", AÜ, SBFD, C.57, S.4, Ankara, 2002, s.192

² Yavuz, s.55

Dünyada ve Türkiye’de önemi her geçen gün hızla artan kalite kavramı sağlık hizmetleri alanına da hızlı giriş yapmıştır. Öncelikle pilot seçilen hastaneler olmak üzere günümüzde tüm kamu ve özel hastaneler kapsama girerek çalışmalar büyük bir gayretle yürütülmeye çalışılmaktadır. Uygulanan bu kalite kavramının çıktısı hastanın ve çalışanın mevcut durumunda tatmin duyması, memnun olması olarak belirlenmiş ve bu noktada da çalışan tatmininin kalite çalışmalarındaki önemi üzerinde durulmuştur. Çünkü, öncelikle işinden tatmin olmayan çalışanın hastaya hizmet sunumu aşamasında gerekli özeni ve özveriyi gösteremeyeceği için sunduğu sağlık hizmetinde de eksiksiz ve yeterli performansı gösteremeyecektir. Bununla bağlantılı olarak sağlık kurumunun verimliliği ve kalitesi olumsuz yönde etkilenecektir.¹ Sağlık sektöründe hasta memnuniyeti doğrudan çalışanların memnuniyetine bağlıdır. Yoğun ve yorucu bir tempoyla çalışan sağlık personeli mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamında çalıştığı takdirde bunu sorun etmez ve hastalara yansıtmaz. Bu durum yöneticiler tarafından çok iyi algılanmalıdır. Bu yönde çalışanın maddi/manevi güdülenmesi iş verimini arttıracaktır.

Sağlık hizmeti geniş kitleyi ilgilendiren bir hizmet türüdür. Çeşitli meslek gruplarından oluşan personel, hastalar, hasta yakınları bu hizmetin kalitesini belirleyen ve hizmete yön veren kişilerdir. Ülke genelinde ortak bir hizmet kalitesi yakalamak zordur; çünkü farklı görevler üstlenmiş, özel ve kamuya bağlı birçok sağlık kurum ve kuruluşu vardır. “Sağlık hizmetleri, ülkemizde son yıllarda en fazla tartışılan konulardan biridir; çünkü bir hastanın sağlığına kavuşturulmasının ekonomik ve sosyal yönünün yanında psikolojik ve ahlaki yönü de vardır. Aynı şekilde sağlık hizmetlerinin kıt kaynaklardan ve ikame edilemez oluşu, sağlık hizmetlerine olan talebin düzensizliği ve bu hizmetlere olan talebin her geçen gün arttığı dikkate alındığında; sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve etkililiğin artırılmasını kaçınılmaz kılmıştır.”² İşi insan ve insan sağlığı olan sağlık hizmetinde esas olan beklentisi karşılanan hasta yani müşteri memnuniyetidir. Bu müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için öncelikle çalışanı memnun etmek gerekmektedir. Ülkemizde sağlık hizmeti veren özel ve kamu kurumları büyük bir rekabet içindedir. Bu rekabet, onların hasta memnuniyeti odaklı çalışmalarını sağlamaktadır.

¹ Çalışır, s.86-87

² Çalışır, s.96

Günümüzde sağlık sektöründe kamu hastaneleri de özel sektör hastaneleri gibi büyük rekabet içindedir. Bu rekabet ortamında güçlü olup kalabilmeyi, var olmayı sağlayacak olan hem kamu kesiminde hem de özel sektör kesiminde öncelikle insan gücüdür. Hasta memnuniyetini sağlayacak olan faktöründe ilk başta çalışan olduğu düşünüldüğünde, sağlık çalışanının da bunu sağlayabilmesi için öncelikle kendi işinden memnun olması, iş doyumunu sağlamış olması gerekmektedir. Ancak, bunu sağladığı takdirde örgüte verim sağlayabilir. Örgütte hedeflediği başarıya ulaşarak piyasa şartlarında rekabet gücünü arttırmış olur. Bu bilinçle yola çıkan yöneticiler öncelikle, çalışanlarının profillerini inceleyerek örgütten neler beklediklerini, iş doyumlarını nelerin hangi faktörlerin yükselteceğini tespit etmeleri gerekmektedir. Örgütler çalışanlarının iş doyum düzeylerini inceledikleri takdirde ve çıkan sonuçlara göre tedbir alıp uygulama yaptıkları takdirde bu çalışmanın örgütün başarısı ve verimliliği için ne derece önemli olduğu görülmüş olacaktır.

3.3. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumunu Artırmanın Temel Yöntemleri

Sağlık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, iş doyumunda yaş ve çalışma sürelerinin önemli olduğunu göstermiştir. Ayrıca sektörde, pratisyen hekim ve hemşirelerin ve işi bırakma eğilimi olanların iş doyumlarının da düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık çalışanlarının sundukları sağlık hizmetini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri öncelikle kendi sağlıklarının da yerinde olması ile olanaklıdır. Kendi sağlığı yerinde olmayan bir sağlık çalışanın sunduğu sağlık hizmeti çok etkin ve verimli olamayacaktır. Bu bağlamda beden ve ruh sağlığını da korumak bazı koşulların sağlanmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu koşulların başında da sağlık çalışanlarının yaşam koşullarının iyileştirilmesi, çalışma ortamlarının gerek fiziki gerekse güvenlik açısından düzenlenmesi ve demokratik haklarını kullanabilme imkânının verilmesi gerekmektedir. Bu koşulların sağlanamadığı bir çalışma ortamında beden ve ruhen sağlıklı olan sağlık çalışanları ve iyi sunulan bir sağlık hizmetinden söz edilemez.¹ Çalışanın iş ortamında mutlu olması iş doyumunu yakalaması yönünde olumlu etki etmektedir. Bunu sağlarken

¹ Derin, s.34

yaptığı işe sahip çıkması, verdiği emeğin karşılığını araması, hak arama noktasında bireysel değil, iş arkadaşlarıyla birlikte hareket edebilmesi çağdaş bir yaklaşımdır. Bu aynı zamanda iş doyumunu da güçlendirir.

Her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de hizmet kalitesini artırma çalışmaları sürekliliği ve örgütün devamını sağlamak adına yapılmaktadır. “Toplam kalite yönetiminin hastanelerde uygulanması ile çalışanların iş tatmini ve motivasyonu, yönetim ve organizasyon yöntemlerinin modernizasyonu, karar mekanizmasında akıcılık, bilgi sistemlerinin dokümantasyonu, iletişim mekanizmasının işlerliği, hasta memnuniyeti, ekip çalışması ile takım ruhunun gelişmesi ve ekonomik yönden fayda sağlanmıştır.”¹ Sağlık çalışanlarının iş doyumunu toplam kalite çalışmalarının amacı olmalıdır. Zira, bu durum hasta memnuniyetini arttıracaktır. Bu durumun aksi gerçekleştiğinde kurumda verimlilik düşecektir. Kurum kalitesi olumsuz etkilenecektir.

Örgütler kadrolu personelinin iş doyumunu sağlamaya özen gösterdiği gibi aynı zamanda hizmet usulü çalıştırdıkları personeline iş doyumunu sağlamaya yönelik çalışmalar yapmalıdır. “Yöneticiler işçilere karşı olumlu tutum ve ilişkiler kurarak iletişimin etkinliğini arttırmalıdır. Çalışanlarına değer verdiklerini sergilemeleri, çalışanın sağlığına ve kişisel sorunlarına eğilmeleri, belli aralıklarla çalışanlar ile sorunlarına yönelik toplantılar düzenlemelidirler. Gerekli olanaklar sağlayarak çalışanların gelişimine fırsat vererek özellikle stresle başa çıkma, sorun çözme ve iletişim teknikleri konularında, hizmet içi eğitim ve seminer programlarına katılımını sağlamalıdır.”² Sağlık kurumlarında iş yoğunluğunun fazla olması nedeniyle çalışanların stresi de fazladır. Bunu hafifletmek ve verimi arttırmak için sosyal, kültürel ve sanatsal faaliyetler yapılması faydalı olacaktır. Bu tür aktiviteler iş ortamında arkadaşlık bağlarını güçlendirir ve dinamiği artırır.

Çalışanların işveren tarafından maddi olarak desteklenmesi sonucunda ekonomik seviye yükselir. Yaşam standartları yükselen çalışanların iş doyumunu da yüksek olur. Kurumların yükselen kâr değerlerine bağlı olarak bunda katkıları olan çalışanlarını da ödüllendirmesi önemlidir. Beraberinde tüm sosyal ve kültürel

¹ Derin, s.35

² Oflezer – Ateş – Bektaş – İrban, s.213

aktiviteler de kurumun samimi ve güvenli bir ortam olduğu inancını pekiştirecektir. Beklentileri karşılanan ve mutlu olan çalışanların çalışma temposu yükselir ve kalite artar. “Çalışanların ekonomik güvenliklerinin sağlanması yanı sıra, onlara ilişkin olarak verilen manevi ödüller de (takdir, teşekkür, oylama) çalışanların işlerini daha güvenli olarak algılamalarını sağlayabilir.”¹ Çalışanların hayatları ve çalışma ortamlarına dair hedefleri vardır. Sürekli bu amaç için çalışırlar. İşte çalışanların hedeflerine ulaşma derecesi de yaşam doyumu olarak adlandırılır. İş doyumundaki süreklilik yaşam doyumunu besler ve yükseltir. Duygulanım, kişilerin belirli bir olaya veya kişilere karşı gösterdiği üzüntü, öfke, ağlama, gülme sevinç, mutluluk gibi tepkileri ifade etmektedir. Ancak, bu durum bireyin bir kişilik özelliği neşeli veya gergin gibi olarak da ele alınabilir. Gergin, sinirli, üzüntülü gibi olumsuz duygulanıma sahip çalışanların, çalışma ortamlarındaki iş motivasyonu ve iş doyumları düşük olmaktadır. Diğer yandan, mutlu neşeli, sevinçli gibi olumlu duygulanıma sahip kişiler iş doyumlarının düşmesine neden olan olaylara karşı daha sert tepkiler verebilmektedirler. Bu durum iş yaşamı açısından değerlendirildiğinde, olumsuz duygulanıma sahip çalışanların, yoğun bir şekilde iş ve özel yaşam çatışması yaşadıkları, performanslarının olumlu duygulanıma sahip çalışanlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Olumsuz duygulanıma sahip çalışanların aynı zamanda işten kaçma eğiliminde oldukları, ancak buna karşın işten ayrılma veya yeni bir iş bulma eğilimlerinin ise daha düşük olduğu görülmektedir.² Çalışanlar her zaman her duruma aynı tepkiyi gösteremezler. Moral bozukluğu veya motivasyon kaybı çalışandaki olumlu yaklaşımı yok eder. Yorgunluk ve bıkkınlık motivasyonun kaybolmasına etki eder. Çalışanın moral ve motivasyonu ne kadar yüksekse iş doyumunu da o kadar yüksektir. Bu tip çalışanlar yorgunluklarını önemsemez ve işlerini severek yaparlar.

Kurum işlerin yapısal sürecinde bir takım değişiklikler yaparak iş doyumunu arttırmaya yardımcı olabilir. “İş zenginleştirme yoluyla, bir işin, başlangıcından bitimine kadar bütünleştirilmesidir. İşin bütünlülüğünün dışında, işin çeşitliliğini sağlayarak iş genişletme yapılabilir. Yönetim, işgöreni tekdüze işlerde uzun süre çalıştırıp bıktırmadan, yeteneklerinin elverdiği görevlerde belli bir süre çalıştırılarak,

¹ Oflezer – Ateş – Bektaş – İrban, s.213

² Çalışır, s.38

yeterliliğini, işten doyumunu ve verimliliğini arttırmak için personele işi dönerli verebilir.”¹ Bilgi, beceri ve tecrübesi yaptığı işe uygun olan çalışanların işlerinde daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu sebeple sadece güdüleme ve motivasyon kişiyi mutlu etmeye yetmeyebilir. Çalışanın işinde başarılı olabilmesi için işin gerektirdiği tecrübe ve bilgiye de sahip olması gerekir. Bu yetilere sahip olan çalışan, işini daha iyi ve daha etkin yapar bu yolda çaba harcar. Ancak, sürekli aynı ortamda aynı işi tekrar edenlerde memnuniyetsizlik görülebilir. Bu durumu çözmek için çalışanlar arasında iş paylaşımı yapıp dönem dönem bu paylaşım çalışanlar arasında tekrar takas edilebilir. Otomatiğe bağlanmış makineler gibi sürekli aynı işi tekrar etmektense bölümde yapılan işlerin takaslı yapılması çalışanın sıkılmasını önleyerek farklı iş yapması yaptığı işe heyecan katmasını sağlayacaktır.

Bu durum sağlık sektörü üzerinden bir örnekle açıklanacak olunursa; 112 istasyonlarında çalışan personelin aralarında çeşitli iş bölümleri yapılmıştır. Bir ekip komuta merkezindeki telefon çağrılarına bakarken, gelen çağrılar adreslerine farklı bir ekip göreve çıkmaktadır. Yine aynı şekilde acil vaka olmayıp rutin olan tören, spor müsabakası gibi görevlerde sağlık tedbiri amaçlı görev alan ayrı bir ekipte bulunmaktadır. Bu ekiplerin hepsinin iş ağırlığı, iş stresi daha farklıdır. Komutada kalıp sadece telefona bakan ekibin sürekli telefon başında olması, gerekli veya icabında gereksiz bir sürü çağrıya cevap vermesi ve özellikle çağrı yapan kişilerin bir kısmının iletişiminin bozuk olması gibi nedenlerle çeşitli sıkıntılar yaşanabilmektedir. Diğer taraftan 112 çağrısına yönlendirilen ekibin, hızlı bir şekilde hastaya ulaşma çabası, hastaya ilk anda uyguladığı acil müdahale ve en yakın hastaneye sevk etmesi sürecinde özellikle de hastanın durumu tıbbi yönden ağır iş çalışan üzerinde çok daha farklı bir baskı ve stres yaratmaktadır. Diğer taraftan belki de çalışanın iş olarak en stressiz yaptığı iş stabil olan hastanın hastaneye nakli ve çeşitli spor müsabakaları ve törenlerde sağlık tedbiri amaçlı bulunduğu görevlerdir. Bu farklı görev dağılımında 112 istasyonlarında görev yapan sağlık personelinin bu görevler arasında dönüşümlü çalıştırılmasının hem iş verimliliği hem de çalışan memnuniyeti açısından daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir.

¹ Deliveli, s.114

İş ortamında kaliteyi ve iş doyumunu arttırmanın bir diğer yolu da sinerjidir. Sinerji etkili ve kurumun kalitesini arttıran bir yöntemdir. Çalışanların zamanı en iyi şekilde kullanmalarını sağlar. İş paylaşımı, daha kaliteli ürün ve/veya hizmet üretilmesini de sağlar. “İş paylaşımı, yönetimin onayıyla, tam gün bir işin, iki ya da daha fazla kişi arasında uzlaşılarak eşit şekilde paylaşılmasıdır. İş paylaşımı genelde yarım günlük çalışma düzeninde uygulanır. Bununla birlikte haftalık ya da aylık düzenlemeler de geliştirilebilir. İşletmeleri genellikle bu uygulamaya iten tam neden, tam gün çalışmak istemeyen yetenekli kişileri işletmeye çekmektir.”¹ İş paylaşımı (sinerji) oldukça etkili ve iyi bir uygulama olsa da bazı sıkıntıları vardır. Uyumlu bir ekip çalışmasını gerektirir ve bazen uyumlu çalışacak ekibi oluşturmak zordur. İş ortamında doğru işi doğru çalışanın yapması ve uyum olması gerekir. Görevlerin doğru ve zamanında yapılması da önemlidir. Bunlar sağlandığında, iş paylaşımı etkili ve iş doyumunu arttıran bir uygulama olur. Bu çalışma sisteminin uygulaması kamu sektöründe pek görülme de özel sektörde örnekleri mevcuttur. Özel hastanelerde çalışan bir kısım hekimler karşılıklı sözleşmeye konan kıstaslar doğrultusunda, her gün belli bir saat, öğleden önce veya sonra veya da haftanın belli günleri tam gün çalışma şeklinde çalışma yapabilmektedirler.

Sağlık hizmetlerinde yardımcı sağlık personeli olarak görev yapan hemşireler, ebeler, sağlık memurları hastalarla en çok iletişim kuran ve onlarla yakından ilgilenen çalışanlardır. Çoğu zaman özellikle gece nöbetleri esnasında hekimin olamadığı zamanlarda hasta için acil ve ivedi karar vermek zorunda kalabilirler. Acil durumlarda verilmesi gereken bu kararlar hastaların sağlık durumu açısından hayati önem taşıyabilecek özellikte kararlar olabilirler. Bu hem hastalar açısından hem de sağlık personeli açısından çok önemli bir durumdur. Bu personelin alacakları ani kararlarda onların bilgi birikimleri ve tecrübeleri etkin karar almalarında en önemli kıstastır. Bunun yanında çalışma koşulları da verilecek ani kararların sonucunu etkiler. Bu kararlar, dönüşü olmayan olumsuz sonuçlar doğurabileceği gibi, hastayı rahatlatan ve çalışanı mutlu eden sonuçlar da verebilir. Yardımcı sağlık personeli

¹ Çalışır, s.42

tarafından alınan ani kararların olumlu olması iş doyumunu, motivasyonu ve özgüvenlerini arttıracaktır.¹

Sağlık çalışanlarında verimliliğin ve iş doyumunun artırılması için uygulanabilecek yöntemler şunlardır:

- “- Çalışma yaşamının ve ortamının kalitesinin artırılması,
- Çalışma ortamında işin zenginleştirilmesi,
- Rotasyon uygulaması,
- İşin genişletilmesi ve geliştirilmesi,
- Azaltılmış iş günü sayısı uygulaması,
- Esnek zaman uygulaması,
- İş paylaşımı uygulaması,
- Yarı zamanlı (part/time) çalışma,
- Hizmet içi ve genel eğitim programları,”²

Sağlık hizmetlerinde çalışma şartları ağır, stresli ve yorucudur. Bu yoğun çalışma temposu motivasyon ve verimi ister istemez etkiler. Yüksek iş gücü üreten sağlık çalışanlarının verdikleri hizmetin karşılığı olmazsa ve çalışanların mutluluğu sağlanmazsa olumsuz sonuçlar doğabilir.³ Hemşirelik, ebelik çalışma koşulları değerlendirildiğinde zor mesleklerdir. Bu meslekleri icra edenlerin genelde kadınlar olduğu düşünüldüğünde zorluğun boyutu genişler. Yoğun ve yorucu tempoda çalışan bayan personelin idame ettirmeleri gereken özel hayatları ve ilgilenmeleri gereken evleri vardır. Evlerinde kadın ve anne rolleri mesleklerine eklendiğinde sıkıntılarının boyutu daha iyi algılanabilmektedir.

¹ Çalışır, s.99

² Çalışır, s.99

³ G. Özgür – A.B. Gümüş – Ş. Gürdağ, “Hastanede Çalışan Hemşirelerde Ruhsal Belirtilerin İncelenmesi”, Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi, C.24, S.4, Lefkoşa/Kıbrıs, 2011, s.297

Sağlık sektöründe özellikle 24 saat hizmet veren kuruluşlarda çalışan sağlık personeli için bulunduğu ortamın fiziki şartları, çalışma şekli ve çalışma koşulları çok önemlidir. Çünkü, sağlık personeli çalışma ortamında çok uzun bir zaman dilimi geçirmektedir. Bu zaman dilimi zarfında çalışma ortamı olarak, sunduğu hizmet olarak ne kadar rahat ederse o kadar kaliteli sağlık hizmeti sunabilir. Çalışma ortamı ve çalışma koşullarındaki olumsuzluklar hasta ile arasında olumsuz durumlara çatışmalara neden olabilir. Bu olumsuz durumlar çalışanın performansının düşmesine ve iş doyumsuzluğu yaşamasına neden olacaktır.¹ Sağlık çalışanları özveri ve fedakârlıkla ifade edilebilir. Bu mesleği icra edenlerin yoğun tempoyla çalışırlar. İş ortamındaki yetersizlik ve çalışma koşullarının tüm zorlukları işveren veya yöneticiler tarafından fark edilmelidir. Yardımcı sağlık personeli sağlık sektöründe yürütülen hizmetin dinamosudur. Bu sebeple onların mutlu olması ve motive edilmeleri gerekir. Sağlık hizmetlerinde kaliteyi yakalama ve sürdürme adına bu elzemdir.

Özellikle hastanelerde sürekli nöbet usulü ile çalışan yardımcı sağlık personelinin düzensiz ve ağır iş koşulları, görev yetki ve sorumluluklarının yeterince belirlenmemiş olması ve sürekli hasta olan insanlara hizmet verme gibi nedenlerle iş doyumsuzluğu ve çatışma riski yüksek olan gurubu oluşturmaktadırlar. Sağlık hizmetlerinin kalitesinde belirleyici en büyük unsur oluşturan bu gurubun iş doyumunun kaybı çok büyük sorunlar yaratır. Stres, bıkkınlık hali ve tükenmişlik bu sorunlardan bazılarıdır. İşe, hasta ve çevreye karşı duyarsızlık hali ve çatışmalar bu sonuçların dışı yansımalarıdır. Sağlık çalışanlarının çalışma hayatlarında başarılı, mutlu ve üretken olabilmeleri için iş doyumunu önem taşımaktadır. Çalışma ortamındaki olumsuzlukların kalkması durumunda sağlık personeli tüm enerjisini hasta bakım kalitesini arttırma yönünde kullanabilecektir. Buna paralel olarak hastaların memnuniyeti de artmış olacaktır.² Aksi takdirde kendi iç dünyasında mutlu olmayan bir çalışan başkalarının mutluluğunu da önemsemez.

Çalışanlarda iş yükünü hafifletmek ve onları belli bir alanda sürekli çalıştırarak uzmanlaşmalarını sağlamak verimliliği arttırmanın bir başka yoludur. Ancak, çalışanın sürekli aynı işi yapması can sıkıntısına sebep olabilir. Bu durum

¹ Çalışır, s.100

² Çalışır, s.116-117

aynı zamanda çalışanlarda tepkilerde sebep olabilir. İlk etapta verimli gibi algılanan bu uygulama sonraları olumsuz sonuçlar doğurabilir. İş doyumu olumsuz etkilenir, çalışan mutsuz olabilir ve verim azalır. “İşin tekdüzeliğini önlemede kullanılan, Western Elektrik, Ford ve Bethel Steel gibi örgütlerde kökenlerini bulan basit bir iş tasarımı yaklaşımı olan iş rotasyonu; bir iş, o işi yapan için bir anlam taşımadığı zaman, işi yapanın aynı düzeyde ve benzer becerileri gerektiren bir işe verilmesidir. En basit biçimiyle iki kişinin yer değiştirmesiyle olabileceği gibi çok daha fazla çalışanı ilgilendiren karmaşık değiştirmelere giden örgütlere de rastlanabilir.”¹ Aynı iş ortamında, iş rotasyonu yapıldığında iş yapısı değişmez. Çalışanların yeri ve görevleri değişir. Bu uygulamayla monotonluğu gidermek ve görev çeşitliliği oluşturmak hedeflenir.

Görev çeşitliliği üretmek adına yapılan iş rotasyonunun bazı faydaları şunlardır:

- Çalışanlar örgütte farklı iş ve birimlerde çalıştıklarında, işletmenin bütün faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olurlar.
- İş rotasyonunda, çalışanlar farklı bölümler ve bu bölümlerin aralarındaki iletişimi öğrenirler.
- İş rotasyonu ile, personel eksikliği çekilen birimlerin eksikleri tamamlanır. Birim veya bölüm işlerlik kazanır.
- Farklı birim veya bölümde görev alan çalışanlar, oranın çalışma ortamını tanıma ve sorunları anlayıp çözüm üretme fırsatı bulurlar.
- Fazla çalışanı olan örgütlerde iş rotasyonu yeni arkadaşlıklar kurulmasını ve çalışanlar arasında güçlü iletişim ağı kurulmasını sağlar.

¹ Erdem, s.33

- Statü değiştiren veya terfi edecek personel, farklı birimlerde çalışarak kendilerine en uygun çalışma alanını seçme şansını elde ederler. Ayrıca bu personel bilgilerini arttırır, tecrübe kazanırlar.¹

Örgütlerde uzun süre çalışanlar belli bir dönem sonra aynı işi yapmaktan sıkılacaklardır ve işi verimleri düşecektir. Bu bağlamda çalışanın işe karşı olan heyecanını ve bağlılığını yüksek tutmak için dönem dönem rotasyon uygulanmasının daha verimli sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Bunun bir diğer yararı da çalışanlar sürekli kimin daha fazla işi yaptığı konusunda birbirleriyle kendilerini kıyaslarlar. Rotasyon uygulandığı takdirde her çalışan sürekli bir döngü ile çalışacağından her bölümde yapılan işi bizzat görüp uygulayacaktır. Ancak, rotasyon uygulamanın şöyle de bir sakıncası olabilir. Özellikle bazı işlerde zamanla tecrübe kazanılır ve uzmanlık gerekir. Bu gibi bir işte kendini yetiştirmiş bir çalışanın görev yerini değiştirmek, o çalışanın yerine yeni birini vermek ve onun adaptasyonunu sağlamak zaman alacaktır. Bu süre zarfında da çeşitli sıkıntılarla karşılaşılacaktır.

3.4. Sağlık alışanlarında İş Doyumsuzluğunun Nedenleri ve Lider İle İlgisi

Çalışanlar işi hayatı haricinde, aile ve sosyal ortam içinde de roller üstlenirler. Bu rollerin gereği olarak, içinde buldukları grupların ihtiyaçlarını tespit eder ve sorunlarına zm ararlar. Bütün rollerini, daha kaliteli bir yaşam ortamına kavuşmak için layığıyla yerine getirmeye çalışırlar. Bireysel bazda kendilerinin ve sorumluluklarını üstlendikleri ailelerinin, ihtiyaç duyduğu olanakları sağlayabilen bir kimse doyum sağlayabilir ve sorumluluklarını yerine getirmenin verdiği rahatlıkla huzura kavuşur. Ruhsal çöküntü ve psikolojik sorunlar ise, çalışanlarda rastlanan olumsuz sonuçlardan bazılarıdır. Bilindiği gibi, çalışanın işten beklentilerinin karşılanması durumuna işi doyumunu denmektedir. Bunun tam tersi olarak işi doyumsuzluğu ise çalışanın işten beklentilerini elde edememesi durumunda yaşayabileceği rahatsızlık verici duygu olarak tanımlanabilir.² Sağlık kurumlarında

¹ Erdem, s.34

² çalışır, s.60

hizmetin sunumu, kurum yapısı ve fiziki ortam çalışanların iş doyumunu etkiler. Bunlardaki olumsuzluklar iş doyumsuzluğuna neden olur. “Ayrıca işinden memnun olmayan çalışanın, işyerindeki işinden çok, iş dışındaki yaşamına odaklanması iş kazalarını arttırır.”¹ İş doyumsuzluğunun çok farklı nedenleri vardır. Çözüm üretmek için, çalışanda görülen memnuniyetsizliğin temel nedenini iyi tespit etmek şarttır. Aksi durumlarda kalıcı çözümler üretilemez ve mutsuzluk tekrarlanır.

Literatürde sağlık çalışanlarında iş doyumsuzluğunun nedenlerine genel hatlarıyla şu şekilde değinilmiştir:

- “-Rollerdeki belirsizlik ve rol çatışması,
- Sorumlulukların fazla olması,
 - Karara katılımında azlık,
 - İş güvenliğinin yetersizliği veya yokluğu,
 - Yönetimin olumsuz yaklaşımları,
 - Fiziki mekân ve çalışma ortamının uygunsuz koşulları,
 - Yoğun iş yükü, zamanın yetersizliği,
 - Nöbet veya vardiya sisteminde çalışma, icaplar,
 - Çalışma arkadaşları ve çalışma ekibi ile iletişimin bozukluğu,
 - Ücretlerdeki yetersizlik,
 - Ödüllendirme vb. teşviklerin olmaması veya yetersiz olması,
 - Terfi vb. konularda adaletsizlik,
 - Statü ve kariyer engeli,

¹ Akşit Aşık, s.46

- Yaş, medeni durum, kişilik, eğitim düzeyi, cinsiyet, deneyim gibi bireysel nedenler.”¹

Çalışanlarda iş doyumsuzluğunun birçok sebebi olabilir. İş doyumunu için gerçek nedeni bulup gidermek gerekir. Aksi durumlarda, çalışanda fiziksel, ruhsal ve sosyal sorunlar baş gösterir. “Sağlık çalışanlarında yaş ilerledikçe tutum ve görüşler iyileşmektedir. Kadınların erkeklere göre tutum ve görüşleri daha olumsuzdur. Evli olan sağlık personeli daha olumlu tutum ve görüşe sahiptir. Gelir arttıkça tutum ve görüşler olumlu yönde seyretmektedir. Meslekte geçirilen süre uzadıkça hem iş doyumunu, hem motivasyonu hem de bağlılık artmaktadır.”² Sağlık sektörü çalışanlarında, mesleki tecrübe özgüveni pekiştirir. Tecrübeye bağlı olarak alınan doğru kararlar neticesinde, çalışan mutlu olur ve işini sever. Bunun yanı sıra araştırmalar neticesinde, çalışan evli ve geliri yüksek kadınların, gelir seviyesi düşük ve evli kadın çalışanlardan daha mutlu oldukları ve iş doyumunu seviyelerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Sağlık kuruluşlarında iş doyumsuzluğuna sebep olan birçok faktör mevcuttur. Bu faktörlerin başında istihdam edilen personel sayısının ihtiyacın çok altında yer alması gelmektedir. Bu durum personelin mesai saati üzerinde fazla çalışmasını gerektirmektedir. Sağlık sektöründe verilen hizmetin özelliği gereği nöbetli çalışma sistemi uygulanmaktadır. Bunun yanında bir de personel eksikliği nedeniyle fazla nöbet gelmesi personelin fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkilemektedir. Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırma’sında, sağlık çalışanlarının sadece %12,5’i çalışan personel sayısının yeterli olduğu yönünde görüş bildirirken, %69,8 oranında asistan hekimlerin, %71,8 oranıyla hemşirelerin sağlıkta çalışan insan gücünü yeterli bulmadıkları sonucuna varılmıştır.³ Bu durum sonucunda sağlık personeli çalışma saatlerinin iyileştirilmesini istemekte yönetim tarafından bunun sağlanamaması durumunda ise gerginlik yaşanmakta ve personelin iş doyumunu düşmektedir.

Fiziksel, ruhsal, zihinsel ve sosyal ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması, hemşirelerde iş doyumunu sağlar. Zor şartlarda çalışan hemşirelerin işlerinde mutlu

¹ Çalışır, s.100-101

² Çalışır, s.101

³ Mollahaliloğlu – Kosdak – Taşkaya, s.37

ve üretken olmaları iş doyumuna bağlı olarak değişir. “Çalışanların iş doyumunu meslek grupları arasında farklılıklar gösterebileceği gibi, aynı meslek grubunda, kurumlar arasında, hatta bölgeler ve ülkeler arasında da farklılıklar gösterebilir. Ancak hemşirelik mesleğinde, çalışma koşullarının ağır olması, düzensiz çalışma saatleri (nöbetler, icaplar vb) düşük ücretle çalışma, mesleki saygınlığın yetersizliği gibi birçok nedenler mesleki iş doyumunun düşük olmasına sebep olmaktadır.”¹ Sağlık hizmetlerinde önemli bir rolü olan hemşirelerin çalışma şevki ve motivasyonları, kurumu yakından ilgilendiren bir durumdur. İş veriminin yüksekliği veya düşüklüğü noktasında hemşireler kilit konumdadır. Bu sebeple hemşireler için uygun ve elverişli çalışma ortamı hazırlanması, onların mutlu ve istekli olması yönünde motivasyonları, ruhsal ve sosyal yönden keyifli olmalarının sağlanması kurumun menfaatinedir.

Sağlık personelinde eğitim ve tecrübe birçok yönden önemli ve elzemdir. Sağlık meslek mensupları, tüm sağlık hizmeti birimleriyle koordineli çalışmak durumundadır. “Tüm sağlık personeli, bedensel, ruhsal, sosyal ve çalışma koşulları yönünden tam bir iyilik halinde olmalı ki hizmet verdiği hasta grubuna karşı en iyi ve doğru hizmeti verebilsin.”² Sağlık sektöründe özellikle son yıllarda iyileştirme çalışmaları hız kazanmıştır. Sorunları tespit etmek ve gidermek için yapılan çalışmalarda, sağlık personelinin iş doyumsuzluğu da gündeme gelmiştir. Henüz tam bir çözüm üretilmemiş olsa da sağlık çalışanlarının genel olarak çalışma şartları, ücret/maaş azlığı, eğitim ve tecrübe eksikliği gibi birçok sorun tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanında iş doyumsuzluğuna neden olan bir diğer faktör ise performansa dayalı ek ödemenin dağıtılması ile ilgilidir. Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırma’sında, performansa dayalı ek ödemenin dağıtımı ile ilgili aile hekimleri ve idarecilerin yeterli bulduğu, diğer taraftan asistan hekim ve hemşirelerin ek ödemenin dağılımını dengesiz bulduğu sonucuna varılmıştır.³ Sağlık hizmeti sunan bütün personel hemen hemen aynı ortamda ve birbiriyle ilişkili işleri yerine getirdiklerinden ek ödemenin dengeli dağıtılmasını isterler. Ancak, uygulamada tam

¹ S. Durmuş - O. Günay, “Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler”, Erciyes Tıp Dergisi, S.29, Kayseri, 2007, s.140

² Çalışır, s.112

³ Mollahaliloğlu – Kosdak – Taşkaya, s.43

olarak bu şekilde uygulanmamaktadır. Özellikle hemşirelerin zor koşullarda ve fedakârlıkla çalışmakta olduğu, doktorun bazı tıbbi görevlerini üstlendiği, ama ek ödeme payının orantısız olarak doktordan çok düşük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı hemşirelerin bu konudaki tutum ve görüşü olumsuzdur. Bu da iş doyumunu etkileyen başka bir faktördür. Aynı çalışmada, iş doyumunu açısından, çalışanların malzeme ve alt yapı eksiklikleri ile adil olmayan iç denetim konusunda memnuniyet duymadıkları gözlemlenmiştir.¹ Yönetimin personelin memnuniyetsizlik yaşadığı bu konuları irdeleyerek çözüm üretmesi personelin memnuniyetsizliğini bağlantılı olarak da iş doyumunu ortadan kaldıracaktır.

Örgütlerde, çalışanların yaşadıkları iş doyumunsuzluklarının birçoğunda yöneticilerin küçümsenemeyecek derecede etkileri bulunmaktadır. Çalışanların problemlerinin yönetici tarafından etkin bir şekilde zamanında ele alınmaması, karar alma aşamasında çalışanın karara dâhil edilmemesi veya alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi durumlarda çalışan örgütten soğumakta ve bezginlik göstermektedir. İşyerinde yaptığı iş anlamsız gelmekte kendini gereksiz ve değersiz hissetmektedir.² İyi bir liderin bu gibi olumsuzluk oluşturabilecek durumları önceden tespit edip gerekli tedbirleri alması ve zamanında uygulaması gerekmektedir.

3.5. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumsuzluğunun Sonuçları ve Etkileri

Sağlık çalışanlarında iş doyumunu olumlu etkiler yarattığı gibi eş zamanlı iş doyumunsuzluğunun ise çalışanlar üzerinde ciddi etkileri bulunmaktadır. İş doyumunsuzluğunun sonuçları, çalışanların beden ve ruh sağlığını etkilediği gibi örgütü de birçok yönden etkilemektedir. Doyumsuz çalışan örgütün verimliliğini ve başarısını olumsuz yönde etkilemekte, çalışma ortamını da bozmaktadır. Çalışanların doyumunsuzluk nedeni ile performansı düştüğünde verimsiz çalışma ortamı oluşmakta ve örgütün kar marjı düşmektedir. Oysaki, modern yönetim anlayışına göre örgütün başarısı insan faktörü ile ölçülmeli ve çalışanların iş tatmini de sosyal bir sorumluluk ve etik gereklilik olmalıdır. Tüm kurumlarda insan faktörü işleyişin temeli ve

¹ Mollahaliloğlu – Kosdak – Taşkaya, s.26

² Akşit Aşık, s.45

gerekliliğidir. İnsan, örgüt için ‘beşeri sermaye’dir. Tüm şartları eşit olan örgütlerde farkı belirleyecek olan bu örgütlerin çalışanlarıdır. Özellikle sağlık sektöründe insan faktörü çok çok önemlidir. Kurum kalitesini direkt etkileyeceği için, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlanması ve çalışanların sorunlarına çözüm üretilmesi gerekmektedir. Bu konuda yöneticilerin yaklaşımı çok önemlidir. Bu konudaki çalışmalar incelendiğinde, iş doyumunu yükseldikçe örgütsel çıktılarda da olumlu sonuçların elde edildiği görülmektedir. Birbirine bağlı bu iki faktörün bilincinde olan örgütler istenilen hedeflere ulaşmak için çalışan tatminine büyük önem vermektedirler.¹ Diğer yandan örgütlerin dikkat etmesi gereken bir diğer husus da iletişim ve arkadaşlık ilişkileridir. Diğer çalışanlarla iletişim kuramayan ve işinden memnun olmayan mutsuz çalışanlar, başkalarını da olumsuz etkilerler. Örgütler sosyal yapılardır. Kasadaki çürük elma benzetmesinde olduğu gibi, sorunlu bir çalışan, tüm çalışanları olumsuz etkileyebilir.

İnsanlar, yaşamlarını refah içinde sürdürebilmek ve yaşam kalitelerini arttırmak için çalışırlar. Çalışmak için uygun ve elverişli iş ortamı arayışı insanların beklentisidir. Hedeflerine ulaşmak için işlerini iyi yapmaları gerekir. İş, beklenti ve hedef amaçlı hizmet, görev ve emektir. “İş yaşam kalitesi ise bireylerin kendi kültür ve değerler sisteminin etkisinde durumlarını algılamalarına göre farklılık gösteren, organizasyonun çalışma koşullarından, yönetim şekline, yüksek ücretten sosyal haklardan yararlanmaya, kariyer gelişiminden, etkili ödül sistemine uzanan geniş bir konu alanıdır.”² İş, yaşam kalitesini etkiler ve yaşam kalitesi de işin sürekliliğiyle ilişkilidir. Yaptığı işten memnun olan çalışanlarda iş doyumunu yüksektir. Bu sayede mutlu olan bireyin de belli standartlarda yaşam kalitesi vardır. İşinden keyif alan çalışanlar, işinde yükselerek daha iyi konumlar elde etme gayretindedir.

Sağlık çalışanlarının memnuniyetsizlikleri, işlerinde isteksiz oluşları, mutsuz tavırları ve hastalara karşı sert tutumları, onların iş doyumusuzluğunu açıklar. “Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan çalışma hayatında esas olan iş doyumunu değil, iş doyumusuzluğu

¹ Çalışır, s.61,63

² Çalışır, s.102

olmaktadır.”¹ İş doyumsuzluğu çalışanın, kayıtsızlığını arttırır. İşi yavaşlatma, işe geç gitme ve agresif davranışlar göstermesine neden olur. Bu durum sonucunda sağlık hizmetlerinde nitelik kaybolur, kalite düşer. Diğer taraftan da çalışanlarda fiziksel ve ruhsal sorunlar oluşturur.²

Genel olarak, iş doyumu yaşayan çalışanların hem işlerinde hem de sosyal hayatlarında mutlu oldukları gözlemlenir. Kendilerini beden ve ruhen iyi ve dinamik hissederler. Çevreleri de bundan olumlu etkilenir. Çalışma hayatı insanın yaşamının büyük kısmını oluşturmaktadır. Bu büyük kısımda işten sağlanan doyum, çalışanın yaşamını da etkiler. İnsan bir konudaki olumlu veya olumsuz duygularını başka platformlara da taşır. İş ortamında sorun yaşayan bir insanın mutsuzluğu ailesi veya arkadaş çevresince hemen anlaşılır. Bu bağlamda çalışanın, işindeki duygularını aile yaşamına, aile yaşamındaki duygularını işine yansıtarak bunları genellemesi ve bütünleştirmesi olağandır. İnsan ömrünün büyük bir kısmı işyerinde geçmektedir. İnsanın hayatını geçirdiği bu önemli kısımda iş yaşamının olumsuz olması ve bunun sürmesi insanın yaşamını oldukça zorlaştıracaktır. İş yaşamındaki bu zorlukların genelde çalışanlarda psikosomatik rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir.³ İşinde mutlu olan çalışanların beden ve ruh sağlıkları yerindedir. Beden ve ruh sağlığı iyi olan bireylerin ömrünün uzaması olağandır. Oysaki iş doyumsuzluğu kişiyi karamsarlığa sevk eder. Bu tip bireyler sağlıklı düşünemezler ve olaylara hep negatif yaklaşım sergilerler.

İş ortamında gerginlik, mutsuzluk çalışanda çeşitli rahatsızlıklara sebep olabilir. Kalp ve mide hastalıkları, kas tutulmaları, birçok bedensel ve ruhsal rahatsızlıklar iş doyumsuzluklarının sonucu olabilir. “Doyumsuzlukla ruh sağlığının bozulması arasında artı yönde yüksek ilişki vardır. Yapılan birçok çalışmada iş doyumunun iş gücü verimliliği, işe ve örgüte bağlılık, endişe, stres, depresyon ve tükenme ile ilişkili olduğu ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırdığı vurgulanmıştır.”⁴ İş doyumsuzluğu neticesinde, çalışanın işi aksatması, işe

¹ M. Akbolat – O. Işık – Ö. Uğurluoğlu, “Sağlık Çalışanlarının Kontrol Odağı, İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Karşılaştırılması”, HÜ, İİBFD, C.29, S.2, Ankara, 2011, s.28

² Aksungur, s.31

³ Aksungur, s.32

⁴ Aksungur, s.32

gelmemesi, işten ayrılması mümkündür. Bu durum çalışanı olumsuz etkilediği gibi örgüte de ciddi mali kayıplar yaşatabilir.

İş doyumunu çalışanları işe sıkı sıkıya bağlayan bir etkidir. Ancak, bu etkeni bozacak durumlar ve olaylar oluştuğunda iş doyumsuzluğu yaşanmaktadır. Yapılan bir çalışmada çalışanın iş doyumsuzluğuna neden olan şu faktörlere değinilmiştir: Sağlık sektöründeki kuruluşlarda, özellikle hastanelerde birbirinden farklı çok sayıda bölüm bulunmaktadır. Bu bölümler uzmanlık alanlarına, türlerine göre bölümlendirilmektedir. Bu bölümlere ayırma aşamasında çalışan sayılarında ve malzeme konularında farklı bir ayırma gidilmesinin çalışanın iş tatmini algısını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.¹ İş doyumunu ve doyumsuzluğu faktörü çalışanlar açısından çok hassas olarak algılandığından yöneticiler örgüt içinde alacakları her tür kararlarda çalışanların bundan nasıl etkileneceğini hesap etmek durumundadırlar.

Literatürde iş doyumsuzluğunun en önemli sonuçları şu şekildedir:

- “-Devamsızlık ve işe geç gelme,
- Çalışan devir hızında artış,
- Gerilim tepkileri (alarm tepkisi, direnme tepkisi, bitkinlik evresi),
- Engellenme tepkileri (saldırganlık, çekilme, direnme, uzlaşma),
- İş uyuşmazlıkları,
- Bireysel sonuçlar,
- Stres.”²

Yukarıda belirtilen sorunlar zamanında çözüme kavuşmadığı takdirde, çalışan ve örgüt için daha büyük sıkıntılar oluşabilir. Çalışanda bedensel ve ruhsal sıkıntılar oluşurken örgüt ise işleyişini kaybedebilir, hizmet kalitesi düşer ve maddi kayıplar yaşanır. Derin yapmış olduğu bir çalışmasında hemşirelerin mesleki doyum ve genel

¹ Yavuz, s.56

² Çalışır, s.102

ruh sağlıkları hakkında şu sonuca ulaşmıştır: Hemşirelerin mesleki doyum yzdeleleri ruh sağlığı durumlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Mesleki doyum düzeyi düşük olan hemşirelerin ruh sağlığı durumunun daha kötü olduğu ve hemşirelerin %75,3'ünün mesleki doyum düzeyinin düşük olduğunu belirtmiştir.¹ Görüldüğu üzere örgütlerde asıl olan iş doyumsuzluğudur. Çünkü, çalışanların beklentisi her zaman hak ettiklerinden daha fazladır. Çalışanlardaki bu beklentiyle hak edişi dengelemek gerekir. Bu sebeple çözülmesi gereken asıl sorun iş doyumsuzluğudur. Bu sorun çözöldüğünde iş doyumunu kendiliğinden gerçekleşecektir. İş doyumsuzluğu problemi çözölemediği sürece çalışanlarda duyarsızlık, işe karşı kayıtsızlık ve sert tutumlarda bulunma gibi olumsuz davranış biçimleri görölecektir. Bu kapsamda yöneticilerin hemen önlem almaları gerekmektedir.

3.6. Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Sağlık Personelinin İş Doyumuna Etkisi

Örgütlerde kalite ve sürekliliği sağlama çabaları esastır. Hizmet kalitesini arttırmak veya üretim yapılyorsa malın niteliğini ve değerini korumak için gerekli önlemler alınır. Bütün bunların gerçekleşmesinde rol alan iş gücünü memnun etmenin gerekliliği örgütlerin temel amaçlarından biri olmuştur.² Örgütler başarıya giden yolun, çalışanların iş doyumundan geçtiğini bilirler. “Liderlik davranışlarının iş doyumunu, verimlilik ve örgütsel bağlılığı etkilediği McNeese/Smith tarafından 1995'te Seattle ve Los Angeles'ta yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Söz konusu araştırmalarda Kauzes ve Posner tarafından örgütsel çerçevesi belirlenen; ‘sürece meydan okuma’, ‘ortak bir vizyona ilham verme’, ‘diğerlerini harekete geçirme’, örnek olma ve yüreklendirmeyi içeren liderlik davranışları modeli kullanılmıştır. Sürece meydan okuma, değişim, büyüme, yenilik ve gelişim için yeni fırsatları aramayı ve risk almayı içermektedir.”³ Ortak bir vizyon etrafında hareket etmeyle, çalışanların değerleri korunur ve önemsenir. Çalışanlar için ortak bir amaç belirlenir. Çalışanlar amaç için katılımcı olurlar ve fikirlerine önem verilir. Bu

¹ Derin, s.33

² Yüksel, s.190

³ Erdoğan, s.83

şekilde çalışanların ortak vizyonu benimsemesi sağlanır. Vizyona sahip çıkan çalışanlarda işe bağlılık ve inanç artar. Böylelikle ortak, uyumlu ve sorunsuz çalışma yürütülür.

Liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, McNeese/Smith tarafından 1997 yılında yapılan bir başka araştırmada ise, şu sonuca varılmıştır: “Hemşirelerin iş doyumunun en çok yöneticiler tarafından etkilendiği ortaya konulmuştur. İş doyumunu etkileyen yöneticinin özellikleri; başarıyı takdir etme, hemşirelerin bireysel ihtiyaçlarını karşılama ve yardımcı olma, yol gösterme, birim ihtiyaçlarını karşılamak için liderlik vasıflarını kullanma ve takım çalışmasını desteklemeyi içermektedir.”¹ Bunların aksine hareket eden yöneticiler çalışanın iş doyumunu sağlayamaz. Aksine yöneticinin bazı tutum ve davranışları iş doyumsuzluğunu artırır. Özellikle, yöneticinin çalışanların başarısını görmezden gelmesi, problemleri süreçlerde, çalışanların sorunlarıyla ilgilenmemesi, onlara yardım etmek ve sorunlarını çözmekten çok onları eleştirmesi, iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen belli durumlardır.

Lider, örgüt içinde hem çalışanın performansını yükseltmek ve iş doyumunu sağlamak, hem de örgütsel verimliliği arttırmak açısından çok önemli bir pozisyonu işgal eder. Bu pozisyonun gerekliliğini yerine getirmeyi başaran etkin liderler örgütleri istenilen noktalara taşımayı başarır. “Liderin örgüt üzerindeki yapısal etkisi, iş gören doyumunu olumlu yönde etkileyerek örgütsel başarıyı arttıracaktır.”² İyi bir liderin, çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumlu etkileri şu şekilde açıklanabilir:

- Çalışanlarla ilgilenerek onların mesleki anlamda kendilerini geliştirmelerini sağlar. Onlara beceri, tecrübe ve yetenek kazanmalarında rehber olur.

- Çalışanların üretken olması için gereken tedbirleri alır, üretkenliğe teşvik eder. Ancak, bunu sağlarken kaliteden ödün vermez. Çalışanın hem kaliteli iş yapmasını hem de üretken olmasını sağlar.

¹ Erdoğan, s.83-84

² M. Korkmaz – G. Aras – A.S. Yücel – S. Kıygın, “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği”, The Journal of Academic Social Science Studies, C.6, S.7, Fransa, 2013, s.703

- Çalışanlarda devamsızlığın öncelikle hangi nedenlerden kaynaklandığını öğrenir. Akabinde bu nedenleri ortadan kaldırarak devamsızlığı önler.

- Yöneticinin ve çalışanların var olma nedeni olan örgüt yararlarının gözetilmesini sağlar. Bu yararların optimum seviyeye çıkarılması konusunda gerekli tedbirleri alır.

- Çalışanların iş doyumunu arttırmak ve doğru orantılı olarak örgütün verimliliğini yükseltmek için öncelikle uygun bir ortam oluşturur.

- Yönetici hem kendisi yaratıcı olmalı, hem de çalışanlardan gelen önerileri dikkate alarak değerlendirip geliştirilmesini sağlamalı.

- Örgütteki iletişim kanallarını açık tutarak, etkili ve verimli iletişim ortamı oluşmasını sağlar.

- Örgütün gelecekte de var olması ve tüm çalışanlarca benimsenip güncelde yaşanacak ve aynı zamanda ileriye taşınacak örgüt kültürü oluşmasını sağlar.

- Çalışanların motivasyonunu yükselterek işe ve örgüte bağlılığı artırır, örgütün verimliliğini üst seviyeye çıkarır.¹

Örgütlerde sistemi, örgütün geleceğini ve çalışanlarda iş doyumunu büyük oranda etkileyen lider ve liderlik modelleri arasından hangisinin daha iyi olduğunu söylemek zordur. Örgüte, ülkelere, kültüre ve yaşanılan bölgesel toplumlara göre bile en uygun lider modeli değişebilir. Ülkemizde çoğunlukla otokratik lider modeli yaygındır. Diğer yandan demokratik lider modeli başta olmak üzere, katılımcı, karizmatik, dönüşümcü ve serbesiyetçi lider modelleri çalışanlar tarafından daha çok kabul görmektedir.

Uysal ve arkadaşları tarafından Isparta il merkezinde bulunan 7 hastanede çalışan sağlık personelinden 525 kişiye örneklem seçimi ile ulaşılarak, sağlık çalışanlarının yöneticileri ile ilgili liderlik algılarını ölçmeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda ulaşılan bulgular, yöneticilerin davranışlarının

¹ Erdoğan, s.87-88.

çalışanlar tarafından otokratik liderlik davranışları şeklinde algılanması iş üretkenliğini düşürmektedir. Bunun nedeni otokratik liderler, çalışana söz hakkı vermezler, çalışma ortamında sert ve otoriter olarak davranırlar. Ödül ve cezalarda ise daha çok cezayı tercih etmektedirler. Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından karizmatik liderlik davranış şeklinde algılanması, iş üretkenliğini arttırmamaktadır. Çünkü, karizmatik liderler çok fazla risk alırlar ve bu özelliklerinden dolayı öne çıkarlar. Çalışanlarda bunun karşılığında lider halleder psikolojisine girer. Karizmatik liderler genelde gündelik sorunlarla değil, geleceğe yönelik deneysel ortamı olan daha karmaşık hedeflerle uğraşırlar. Bu nedenle hastane ortamındaki günlük çözülmesi gereken rutin işler onlara göre değildir. Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından babacan liderlik davranış şeklinde algılanması iş üretkenliğini arttırmıştır. Çünkü, bu modelde lider öncelikle çalışanlarına insan olarak yaklaşır, bütün problemleri ile ilgilenir ve yardımseverdir. Çalışanlar liderini örnek alır ve bu durum hastanenin verimliliğini olumlu yönde etkiler. Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından dönüşümcü liderlik davranış şeklinde algılanması iş üretkenliğini arttırmıştır. Özellikle son yıllarda gündeme gelen dönüşümcü liderler, bilgili ve yetenekli çalışanları yönetime katar, eğitime önem verir, çalışanı geliştirip üretkenliği arttırmayı hedefler ve yenilikçi, işbirlikçi tavır içindedirler. Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından liberal liderlik davranış şeklinde algılanması iş üretkenliğini düşürmüştür. Bu modelde otorite kullanımını en alt düzeydedir. Otoriteyi çalışanlar kullanır. Hastaneler gibi çok karmaşık ve hızlı kararların verilip uygulanması gereken işlerin yapıldığı örgütler otoriteyi çalışanların kullanmasını, çok sesli farklı kararların çıkmasını ve karar alma aşamasında gecikilmesi telafisi güç sonuçlar doğurabilir. Aynı çalışmada demokratik, katılımcı, işlemsel liderlik ile iş üretkenliği arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır.¹

Karizmatik lider davranış modeli ile otokratik lider davranış modelini sergileyen yöneticiler hakkında Erdoğan şu kıyaslamada bulunmuştur. “Karizmatik liderlik davranışı sergileyen yöneticiler ile çalışanlarda iş doyumunu düzeyi otokratik liderlere göre fazla olmakla birlikte, liderlerin çalışanlarının başında olamadıkları

¹ Uysal – Keklik – Erdem - Çelik, s.45-48

dönemlerde ise çalışan verimliliğinin düştüğü tespit edilen bulgular arasındadır.”¹ Görüldüğü üzere çalışanlar otokratik lidere göre karizmatik lideri tercih etmektedirler. Ancak, karizmatik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerde çalışanın başında olmadığı takdirde verimliliğin düştüğü görülmektedir. Çalışanların otokratik liderlik davranış modelini benimsememeleri sonucundan anlaşılacağı üzere çalışanlarda iş doyumunu, liderin tutum ve yaklaşımlarıyla yakından ilgilidir.

Koçak ve Özüdoğru, sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri konulu çalışmalarında şu sonuçlara ulaşmışlardır. Çalışmada, yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi gösteren analiz sonucunda liderlik davranış modeli ile motivasyon arasındaki ilişkide aynı yönlü çok güçlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Aynı zamanda yöneticilerin sergiledikleri olumlu liderlik davranışları arttıkça, çalışanların motivasyonlarının da olumlu yönde aynı düzeyde arttığını tespit etmişlerdir. Bu çalışma sonucunda liderlik özelliklerinin motivasyon davranışlarının %68’ini belirlediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu da motivasyonla liderlik davranışları arasında ne kadar önemli derecede bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Bu çalışma sonucundan da anlaşılacağı üzere, çalışanların motivasyonunu ve performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Doğal olarak motive olmamış çalışan yüksek performans gösteremez. Bu nedenle örgütü başarıya taşımak için çalışana motive etmek gerekmektedir. Çalışanın motivasyon faktörleri ile beklenti ve isteklerini karşılamak, önce çalışanın iş doyumunu arttıracak, iş doyumunu artıran çalışan yüksek performans göstererek ve örgütün verimliliğinin artmasına katkıda bulunacaktır.²

Tengilimoğlu ve Yiğit tarafından Tokat Cevdet Akyan Devlet Hastanesi’nde çalışan 355 sağlık personeli üzerinde anket uygulama tekniği ile liderlik davranışlarının personel iş doyumunu üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda, Çalışanların iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu ve yöneticilerin dört tip liderlik davranış modeli sergilediği

¹ Erdoğan, s.88

² Koçak – Özüdoğru, s.85-86

görülmüştür. Bu davranış modelleri, katılımcı, araçsal, başarı yönelimli ve destekleyici liderlik davranış modelleridir. Çalışanların iş doyum düzeyini birinci sırada olumlu yönde etkileyen liderlik davranış modelinin, çalışanlarına değer veren, astlarına danışan, onların fikirlerini alan katılımcı liderlik tarzı olduğu görülmüştür. Araçsal liderlik davranışı, başarı yönelimli liderlik davranışı ve destekleyici liderlik davranışları ile de iş doyumunu arasında anlamlı sayılabilecek olumlu yönde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Ancak, bu ilişkinin derecesi katılımcı liderlik davranış modeli sergileyen liderler kadar yüksek çıkmamıştır.¹

Saygılı ve Çelik tarafından, Kırıkkale ilinde hizmet veren 1'i il merkezi, diğer 2'si ilçe hastanesi olmak üzere toplam 3 hastanede yapılan bir çalışma ile çalışanların çalışma ortamlarındaki algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmaya toplam 460 kişi katılmış olup, bunların %64,7'si klinik birimlerde, %35,3'ü genel idare hizmetleri birimlerinde çalışan personelden oluşmuştur. Bu çalışmada, idari birim çalışanlarının yönetici desteğini daha olumlu algıladığı sonucuna varılmıştır. Klinik birimlerde çalışan sağlık personelinin %64,7'si yöneticilerinden yeterli desteği görmediklerini belirtmişlerdir. Klinik birimlerde görev yapan çalışanların, yöneticileriyle iletişim kurmada sıkıntı yaşamaması, hastalarla ilgili problemlerde yöneticileri tarafından yeterli desteğin görülmemesi, şikâyetleri iletme ve anlayışla karşılanma noktasında yöneticilerin olumsuz tavrı ve boşalan pozisyonların zamanında doldurulmayıp çalışanlar üzerine artı iş yükünün verilmesinden kaynaklanan sıkıntıların olduğu tespit edilmiştir.² Görüldüğü üzere aynı hastanelerin farklı birimlerinde çalışanların yöneticilik algıları farklı farklı olabilmektedir. Bunun nedeni, genel idare hizmetlerinde çalışan personelin daha durağan çalıştığı, hastalarla fazlaca iletişimi olmadığı ve çalışan personelin sirkülasyonunun fazla olmaması nedenine bağlanabilir. Bunun yanında klinik birimlerde çalışan personelin iş akışı daha hızlı, sürekli hastalarla iletişim halinde ve çalışan sirkülasyonunun daha fazla olduğu birimlerdir. Bu doğrultuda idari birimlerde çalışan personelden daha çok yönetici desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu desteği alamamaları nedeniyle sonucun bu şekilde çıktığı düşünülmektedir.

¹ Tengilimoğlu – Yiğit, s.374, 389

² Saygılı – Çelik, s.66

Çakınberk ve Demirel tarafından Tunceli ve Malatya Devlet Hastanelerinde görev yapan 148 yardımcı sağlık personeli üzerinde yapılan çalışmada, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Çalışma sonucunda, çalışanların dönüştürücü liderlik ve etkileşimsel liderlik algıları yüksek iken serbest bırakıcı liderlik algıları ise orta düzeyde bulunmuştur. Kararlara katılım sağlayan, performansları sonucunda geri dönüşüm sağlayan, çalışanlarını geliştiren ve teşvik eden liderler çalışanlar tarafından daha çok benimsenmektedirler.¹ Seyfikli tarafından Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, liderlik tarzı ile iş doyumu arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma sonucunda; iş doyumu düzeyi ile en yüksek ilişkiye sahip liderlik tarzının katılımcı liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre liderlik davranışları ile personel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.²

En iyi liderlik davranış modelinin hangisi olduğuna, çalışanların en çok hangi liderlik davranış modelini benimseyeceği sorusunun cevabına ulaşmak oldukça zordur. Çünkü, aynı örgüt ve aynı çalışanlar olsa bile dönem dönem çalışanların liderlik algıları veya işin gerektirdiği liderlik davranışının belirlenen sabit bir model olması her zaman çok etkin sonuç vermeyebilir. O zaman lider, Korkmaz ve arkadaşlarının da çalışmalarında bahsettikleri gibi gerektiğinde gerektiği şekilde etkin bir liderlik davranışı sergilemelidir. “Etkin lider ile beklenen sonuçları alan örgüt arasında önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının temel bulgusudur. Liderin örgüt üzerindeki yapısal etkisi, iş gören tatminini olumlu yönde etkileyerek örgütsel başarıyı arttıracaktır.”³ En iyi liderlik modeline karar vermek zordur. Diğer yandan en iyisini seçmek yerine, liderin gerektiği zaman gereken liderlik davranış modellerini uygulayabilmesi daha iyi olacaktır. Lider, örgüt amaçları doğrultusunda, uygun ve tutarlı davranışlar sergilemelidir. Çalışanları tarafından güvenilmeyen bir lider, onlarla samimi ve gerçek iletişim kuramaz. Liderle arasında aşılmaz bir set olduğunu düşünen çalışanlarda mutsuzluk, güvensizlik ve huzursuzluk hâkimdir.

¹ A. Çakınberk – E.T. Demirel, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, Selçuk Üniversitesi, SBED, S.24, Konya, 2010, s.117

² Seyfikli, s.140

³ Korkmaz – Aras – Yücel – Kıyın, s.703

SONUÇ

Daha kaliteli bir yaşam sürmek, elverişli yaşam koşulları hazırlanmasıyla mümkündür. Yaşam koşullarının kişiden kişiye, şehirden şehre, ülkeden ülkeye değiştiği bir dünyada yaşanılmaktadır. Dünya üzerinde her birey yaşam standartlarını arttırmak için çaba göstermektedir. Bu çaba, beraberinde beklentileri de beslemekte dolayısıyla çalışma ve beklenti, bir döngü içerisinde yaşam standardını belirlemektedir. Ne kadar çok çalışılırsa o kadar çok şey beklenir. Emeğin karşılığı alınmadığı zaman hayal kırıklığı yaşanır ve motivasyon düşer. Doyum kaybı başta bireyi, ailesini, işini kısacası tüm çevresini etkiler. Bu duruma genelleme yapıldığında sorun daha da büyür. Bu açıklama belki de bu çalışmada iş doyumunu hakkında yazılanları özetler niteliktedir.

Lider, yönetici ve çalışanların her biri örgüt yapısının değerli parçalarıdır. Her birini çarkın bir dişlisi gibi görmek ve işleyişin aksamadan sürekliliğini sağlamak için her birine gereken önemi vermek şarttır. Bu örgütlerin amacına ulaşması için birincil önceliklidir. Ancak, bu şekilde ürün ve hizmet kalitesinden söz edilebilir. Yaşam standartlarının yükseltilmesi buna bağlıdır. Diğer yandan ürün veya hizmet kalitesiyle müşteri memnuniyetini hedefleyen örgütler, çalışanlarının memnuniyetini de sağlamak zorundadır. Örgütün hedeflerine ulaşması ve sürekliliğini etkileyen en önemli unsur budur.

Çalışmada dikkat çeken bir diğer konu da yönetici ve yönetici seçimidir. Yöneticilerin bilgi, beceri ve çalışanlarına karşı tutumlarının kurum ve/veya şirketlerin geleceğini etkiledikleri fikri baskındır. Özellikle bilgi ve deneyimleri yöneticilerin çalışanlar gözündeki itibarını belirler. Aynı zamanda tecrübeli yöneticiler ani ve olumlu kararlar alarak örgüt içinde oluşan sorunlara çözüm üretirler. Etkili lider ve yöneticiler çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilenirler. Çalışanlarla aralarına duvar örmek yerine onlarla iletişim kurarlar. Bu tip yöneticiler, çalışanlarına söz hakkı verir, onların fikirlerini alırlar. Bunun örgütteki çalışanların iş doyumuna yüksek oranda katkı sağladıklarını bilirler. Yöneticilerin iş doyumunu, çalışan memnuniyeti ve motivasyon hakkında yeterli donanıma sahip olması gerekir. Değerlendirilen çalışma sonuçları incelendiğinde; Sağlık çalışanlarının yöneticileri ile ilgili liderlik algılarını ölçmeye yönelik yapılan çalışmada, yöneticilerin

davranışlarının çalışanlar tarafından otokratik liderlik davranışları şeklinde algılanmasının iş üretkenliğini düşürdüğü, karizmatik liderlik davranış şeklinde algılanmasının iş üretkenliğini arttırdığı, babacan liderlik davranış şeklinde algılanmasının iş üretkenliğini arttırdığı, dönüşümcü liderlik davranış şeklinde algılanmasının iş üretkenliğini arttırdığı görülmüştür. Bir başka çalışma sonucunda, olumlu liderlik özelliklerinin motivasyon davranışlarının %68'ini belirlediği bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer iki farklı çalışma sonucunda; çalışanların iş doyum düzeyini birinci sırada olumlu yönde etkileyen liderlik davranış modelinin, çalışanlarına değer veren, astlarına danışan, onların fikirlerini alan katılımcı liderlik tarzı olduğu görülmüştür. Bir diğer çalışma sonucunda ise, çalışanların dönüştürücü liderlik ve etkileşimsel liderlik algılarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak değerlendirme yapıldığında: Yöneticilerin sergiledikleri olumlu liderlik davranışları arttıkça, çalışanların motivasyonlarının da olumlu yönde aynı düzeyde arttığı, yöneticilerin olumsuz liderlik davranışı sergilemesi durumunda ise çalışanların motivasyonlarının düştüğü sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak en iyi liderlik modeline karar vermek zordur, en iyisini seçmek yerine, liderin gerektiği zaman farklı liderlik modellerini uygulayabilmesi hem çalışan açısından hem de örgüt açısından daha yararlı olacaktır.

Örgüt içi iletişimin önemi de ele alınan ve gerekliliği ifade edilen konulardandır. Örgütlerde iletişim ağını güçlendirmek için sosyal etkinlikler ve aktiviteler düzenlenmesi üzerinde durulmuştur. Bu tür ortamlarda, çalışanlar arasındaki arkadaşlık bağları gelişir ve iletişim artar. İletişim faktörü diğer faktörlerin başarılı olup olamaması konusunda da etkindir. Sağlıklı iletişim ortamına sahip örgütlerde verimin arttığı gözlemlenmiştir. Değerlendirilen çalışma sonuçları incelendiğinde; yöneticilerin astlarıyla etkin iletişim kurması, çalışanlarda değerli oldukları önemsedikleri algısını geliştirmekte ve iş doyumlarını arttırmakta, yöneticilerin astlarıyla etkin iletişim kurmaması durumunda ise, çalışanların yöneticiden uzaklaşmasına, sıkıntılarını dile getirememelerine neden olmakta ve bu durumda iş doyumlarını düşürdüğü sonucuna varılmıştır.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde, çalışanlar müşteriyle muhatap olurlar. Çalışanların motivasyonu ve iş doyum durumları müşteriler

tarafından hemen fark edilir. Bu tip sektörlerde çalışan memnuniyeti çok önemlidir. Bu nedenle, özellikle yönetici tarafından çalışanların motivasyonu sürekli takip edilmelidir. Çalışanların iş doyumu ve motivasyonları hepsinde aynı değildir. Bu durum kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bütün çalışanlar için aynı motivasyon ve güdüleme gayreti aynı sonucu vermeyebilir. Yöneticilerin bunun farkında olması gerekir. Çalışma sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanların farklı motivasyon faktörlerinden etkilendiği görülmüştür. Bazı çalışanlar için ücret faktörü önde gelirken, bazı çalışanlar çalışma ortamından, bazı çalışanların manevi ödüllerden, bazı çalışanların ise, olumlu yönetici davranışlarından motive oldukları sonucuna varılmıştır.

İş ortamında doyumu etkileyen bir diğer unsur da ücret ve maaşlardır. Bu, belki de iş ortamında çalışanların en çok şikâyetçi oldukları bir durumdur. Birçok çalışan bunu yöneticilerle paylaşmaktan çekinir. Maaş ve ücret konusunda tatminsizlik genellikle iş arkadaşları arasında paylaşılır. Bu olumsuzluğun iş üretimine ve verime etkisi ise daha kötüdür. Çalıştığının karşılığını alamadığını düşünen bir çalışan işi aksatabilir, verimliliği düşer. Çalışanın işe geç gelmesi, görevlerini ihmal etmesi gibi olumsuzlukların temelinde yatan en belirgin etken budur. Özellikle özel sektörde çokça karşılaşılan bu olumsuzluk, şirket veya kurumun aleyhinedir. Beklediğini alamayan çalışanların farklı iş arayışlarına girmesi ve sürekli iş değiştirmesi neticesinde özel sektörde kalifiye eleman sıkıntısını doğurur. Kâr amaçlı özel sektörlerin, çalışanlarını maaş yönünden tatmin etmesi, bu sorunu ortadan kaldıracaktır. Değerlendirilen çalışmaların sonuçlarından yararlanarak, ücretin önemli bir motivasyon faktörü olduğu, ancak çalışanlar arasında ücret faktöründe eşitsizlik yapıldığı takdirde aksine ücretin çalışma motivasyonunu düşürdüğü sonucuna varılmıştır. Sağlık sektöründe farklı statülerde personel istihdamı yapıldığından dolayı bunlar arasında ücret farklılığı ve bununla bağlantılı olarak statü farklılığı olabilmektedir. Devlet memuru, sözleşmeli memur ve firma elemanı statüsünde çalışan personel arasında hem ücret farklılığı, hem de statü farklılığı bulunması nedeniyle devlet memuru olarak istihdam edilenlere göre diğer statülerde çalışanların iş doyumlarının düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

İş tecrübesi de bir diğer önemli konudur. İş tecrübesi ve bilgi birikimi yüksek olan personelin verimli çalışacağı düşünülmektedir. Bu nedenle örgütlerin, personelinin iş tecrübesi açığını kapatması için eğitimler ve seminerler düzenlemesi örgüt yararına olacaktır. Bu noktada bir başka sorun da belirebilir. Belli tecrübeye ulaşan çalışanlarda beklenti de artacaktır. Tecrübeyle birlikte beklentilere fazlasıyla cevap veren ve kendini geliştiren çalışanların örgütlerce desteklenmesi gerekir. Aksi durumlarda tecrübeyle birlikte iş doyum beklentisi de artacaktır. Örgütlerin tecrübeli elemanları verimli olabilecekleri alanlarda çalıştırmaları ve onlara işlerinde yükselme fırsatı sunmaları gerekir. Bu konuda yapılan çalışmaların sonucu değerlendirildiğinde, işteki kıdem ve yaşıml ilerlemesi ile birlikte, çalışanın ilk işe giriş yıllarına nazaran çalışma ortamına daha adapte olduğu beklentilerinin yavaş yavaş karşılandığı, işinde tecrübe kazandığı ve bu tecrübe sayesinde işini daha iyi yaptığı bu olumlu durumlarında iş doyumunu arttırdığı sonucuna varılmıştır. Ancak, yaşıml daha ilerlemesi kıdemim daha artması kısacası emekliliğin geldiği dönemlerde ise çalışanların beklentilerin azalması, çeşitli sağlık sorunlarının çıkabilecek olması çalışanların işe devamsızlıklarını arttırmakta ve emeklilik moduna girdiklerinden dolayı emekli olduktan sonraki hayatlarının ne olacağı konusundaki tedirginlikleri tekrar iş doyumlarının düşmesine neden olduğu sonucuna varılmıştır.

İş ortamında örgüt yönetimlerince, çalışanlardan en yüksek performans beklenir. Bu, örgüt varlığı ve geleceği için elzemdir. Diğer taraftan bu beklenti, çalışanlarda sağlık sorunlarına sebep olabilir. Bedensel ve ruhsal sıkıntılar yaşayan çalışanların sorunları örgüt yönetimi tarafından takip edildiğinde sorun bertaraf edilmiş olur. Çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde, sağlık çalışanlarının çalışma ortamlarında yaşadıkları stresler doyumsuzluk ve tükenmişlik yaratmakta bu durum davranışlarını etkilemektedir. Çalışma sonucunda sağlık çalışanlarının %50 den fazlasında sigara kullanma alışkanlığı olduğu görülmüştür.

Çalışmada, özellikle sağlık hizmet sektörünün gelişiminde teknolojinin öneminden bahsedildi. Bilindiği gibi teknolojiadaki gelişmeler sürekli ve her geçen gün bu gelişim daha da büyümektedir. Rekabet ortamında, var olma mücadelesi veren özel ve kamu sağlık kurumları kendilerini teknoloji yardımıyla farklı kılmaya çalışmaktadır. Gelişimi fark eden ve en iyi olma mücadelesi veren örgütler,

teknolojinin bütün nimetlerinden yararlanmayı da bilirler. Özellikle teknolojinin hizmete yansması için çalışanların bu alanda kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Çalışanların teknolojiden yararlanmaları bilgi, beceri ve tecrübelerini arttırır, onları diğerlerinden üstün kılar. Böyle çalışanlara sahip örgütler, müşteri memnuniyetini sağlamış olurlar. Çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde; eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında hem olumlu hem de olumsuz yönlü bir ilişki olduğu, eğitim düzeyi yüksek olanların daha iyi işlerde çalışma imkânları olduğundan bu durumun iş doyumunu yükselttiği ancak, eğitim durumunun yükselmesi ile beraber bir müddet sonra çalışanların beklentilerinin yükseldiği, bu beklentilerin karşılanamaması durumunda ise iş doyumsuzluğu oluştuğu sonucuna varılmıştır.

Nihayetinde, çalışanlar ve yöneticiler örgütlerin en değerli elemanlarıdır. Beklentileri ve hedefleri yüksek olan örgütlerin, rekabet ortamında pek de hata yapma lüksleri yoktur. Bu nedenle, örgütler onları hedefe götürecektir olan çalışanlarını ve yöneticilerini memnun etmenin, motivasyonlarını yüksek tutmanın gerekliliğini bilirler. Çalışmada ayrıntılı olarak ele alınan iş doyumunu; kişi, örgüt ve ülke menfaatine etki eden önemli bir konudur. Ayrıntılarıyla değerlendirilen çalışmanın, çalışanların ve örgütlerin yararına önemli bilgiler içerdiği düşünülmektedir.

Varsayımların değerlendirilmesi ise şu şekildedir:

- “ **i. Sağlık çalışanlarının iş doyumunu kişilik özellikleri etkiler.**”: Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Her birey kendi içinde farklılıklar gösterir. Her ne kadar insanlar aynı işle uğraşsalar bile iş doyumları kişilik özelliklerinden, yaşam deneyimlerinden ve kültürel geçmişlerinin farklılığından kaynaklanarak bireyden bireye farklılık gösterir. Yapılan çalışmalar sağlık çalışanlarının iş doyumunun az da olsa kişilik özelliklerinden dolayı da farklılık gösterdiğini göstermektedir.

- “ **ii. Motive edici faktörler çalışanlar üzerinde aynı etkiye sahiptir.**”: Bu varsayım tutarsız çıkmıştır. Çalışanların kişilik özellikleri, değer yargıları, çevresel faktörleri ve geçmiş deneyimleri birbirinden farklıdır. Bu bağlamda bir çalışan

üzerine olumlu etkiler bırakan bir yaklaşım diğer çalışan üzerinde tam tersi bir iz bırakabilir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarını yakından tanımaya özen göstermeli, onların farklılıklarına saygı göstermeli, etkin motivasyon araçlarını kullanırken kişiden kişiye farklılık yaratabileceği hususunda uyanık davranmalıdırlar.

- “ **iii. Sağlık çalışanlarının iş doyumunu işin niteliği ve çevrenin yapılan işe gösterdiği saygı olumlu yönde etkiler.**” : Bu varsayım hakkında kesin bir yargıya varılamamıştır. Her insan yaptığı işe saygı duyulmasını bekler. Ancak, bu sayede kendinin farkına vararak ne kadar önemli bir insan olduğunun bilincine varır. Saygı gördüğü sürece motive olur ve yüksek performans sergiler. Yapılan çalışmalar sağlık personelinin yaptıkları işlerin toplum tarafından yeteri kadar saygı görülmediği kanısında olduklarını göstermekte ve bu bağlamda çalışanın iş doyumunun azaldığını hissettirmektedir. Bu anlamda değerlendirilen bu varsayım aslında sonuçların tam tersi düşünüldüğünde doğru olarak kabul edilebilir. Yani eğer sağlık personelinin yaptığı işin toplum tarafından yeteri kadar saygı duyulduğu takdirde çalışanın da iş doyumunun artacağı düşünülmektedir.

- “ **iv. Sağlık personelinin iş doyumunu ile liderlerin çalışanlarını motive edici davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” : Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Liderlerin ekip ruhunun devamını sağlayabilmek ve kurumda çalışan personelin yüksek performans sergilemesini sağlayabilmek adına çalışanlarını kişilik özelliklerini de göz ardı etmemek koşuluyla sergilediği motive edici davranışların sağlık personelinin iş doyumunu arttırdığı görülmektedir.

- “ **v. Sağlık çalışanlarında iş memnuniyetinde bireysel özelliklerden çok örgütsel özellikler daha önemlidir.**” : Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Sağlık kurumları her açıdan diğer kurumlardan farklı özellikler taşır. Diğer kurumlardan daha çok sorun teşkil eder ve dolayısıyla bu alanda çalışan personelde diğer kurum personelinin farklı özellikler taşır. Sağlık personeli tükenmişlik sendromu, stres gibi olgulara daha yatkın olduklarından bu alanda çalışan personelin iş doyumunu diğer kurumlarınkine nazaran daha çok önem taşır. Her çalışanın da bireysel özelliklerinin farklı olduğu göz önünde bulundurulduğunda sağlık personelinin daha karma bir yapıya sahip olduğu görülür. Bu karma yapıda bile kurum politika ve prosedürleri

çerçevesinde personeline daha özen göstermelidir. Yapılan çalışmalar iş memnuniyetinde bireysel özelliklerin önemini vurgulamanın yanı sıra özellikle sağlık sektöründe çalışan personelin diğer kurumlarda çalışanlara nazaran daha çok örgütsel özelliklerden etkilendiğini de vurgular.

- “ **vi. Liderlerinden olumlu etkilenen sağlık personelinin iş doyumunu diğerlerine göre daha yüksektir.**”: Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Her alanda olduğu gibi çalışanlar kendisine idol olarak yöneticilerini görmek isterler. Bu bağlamda liderinin sergilemiş olduğu etik özelliklerden etkilenen çalışanın iş doyumunun artarak daha yüksek performans sergilediği görülmektedir.

- “ **vii. Kadınların iş doyumları erkeklerden daha yüksektir.**”: Bu varsayım hakkında kesin bir yargıya varılamamıştır. İş doyumunu cinsiyet ile ilişkilendirmeye çalışan çalışmalar taranmış olup her bir literatürde farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan fikir ayrılığı olduğundan bu varsayım sonuçlandırılmamıştır.

- “ **viii. Sağlık çalışanlarının eğitim seviyesi yükseldikçe iş doyumları yükselir.**”: Bu varsayım kısmen tutarlı çıkmıştır. Yapılan çalışmaların bir kısmı eğitim seviyesinin yükselmesinin iş doyumunu arttıracak yönünde iken, bir kısmı iş doyumunu düşürecek yönündedir. Bunun nedeni ise eğitim seviyesinin yükselmesi ile birlikte çalışanın daha iyi bir işte çalışıp beklentilerini karşılayabileceği ve doğru orantılı olarak iş doyumunu yükseltebileceği, ancak diğer taraftan eğitim seviyesi yüksek olan çalışanın beklentilerinin daha fazla olması ve bu beklentilere ulaşamaması durumunda ise iş doyumunun düşeceği yönündedir.

- “ **ix. Sağlık çalışanlarının ücret düzeyleri ile iş doyumları arasında paralel bir ilişki vardır**”: Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Ücret en önemli motivasyon faktörlerinden biridir. Çalışanlara verilen ücret arttıkça emeklerinin karşılığını aldıkları algısı ile iş doyumları artmaktadır. Ancak, eşit işi yapan çalışanlar arasında ücret düzeyinde farklılık olması durumunda çalışanların hem ücret konusundaki algısı hem de iş doyumları bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir.

- **“x. Sağlık çalışanları tarafından ilk sırada olumlu yönde benimsenen liderlik davranış modeli katılımcı liderlik tarzıdır.”**: Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Değerlendirilen çalışma sonuçları incelendiğinde, çalışanlarına değer veren, astlarına danışan, onların fikirlerini alan, kararlara katılma imkânı tanıyan katılımcı liderlik tarzının sağlık çalışanları tarafından birinci sırada benimsendiği görülmüştür.

- **“xi. Sağlık çalışanlarının yaptığı göreve göre iş doyumları bir birine benzerdir.”** Bu varsayım kısmen doğru çıkmıştır. Değerlendirilen çalışma sonucuna göre, sağlık çalışanlarından bazı grupların iş doyumlarının benzer olduğu, en düşük iş doyumuna teknisyenlerin, en yüksek iş doyumuna şef olarak çalışanların sahip olduğu görülmüştür. Hemşire, ebe ve sağlık memurlarının iş doyumlarının ise hekimlere oranla daha düşük olduğu saptanmıştır.

- **“xii. Sağlık çalışanlarının iş doyumsuzluğu ile işe devamsızlık arasında paralel bir ilişki vardır.”** Bu varsayım kısmen tutarlı çıkmıştır. Yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde; iş ortamında, mutsuz, huzursuz olup iş doyumsuzluğu yaşayan çalışan, bu mutsuzluktan çalışma ortamındaki huzursuzluktan kaçış olarak işe devamsızlık yapabileceği gibi, iş ortamında çok mutlu olup iş doyumunu yüksek olan bir çalışanda özel hayatındaki zorunluluklarından kaynaklanabilecek sebeplerden dolayı işe devamsızlık yapabilir. Bu bağlamda iş doyumsuzluğu ile işe devamsızlık arasında her zaman doğrusal bir bağlantı kurmak sağlıklı sonuçlar vermez.

- **“xiii. Sağlık çalışanlarının çalışma süreleri arttıkça iş doyumları yükselir.”** Bu varsayım kısmen tutarlı çıkmıştır. Çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde: Çalışanların yaşı arttıkça deneyimleri de artmaktadır, deneyimi artan çalışan, hem çalışma ortamına uyum sağlamakta hem de yaptığı işi daha iyi daha kaliteli yapmaktadır. Diğer taraftan yaş ilerledikçe de yaşamla ve işle ilgili beklentilerinin birçoğu gerçekleşmekte, eğer gerçekleştirilemedi ise de belli bir zamandan sonra beklentide ortadan kalkmaktadır. Bu her iki durumda da çalışan kendince belli bir ortamı oturttuğu ve farklı beklentileri olmadığı için yaşla beraber iş doyum düzeyi paralel gider. Bununla birlikte yaşın fazla ilerlemesi ile emeklilik zamanı yaklaşır ve çalışanda emeklilik sonrası, işten ayrılacak olmanın verdiği stres,

emeklilikte ne yapacağı endişesi baş gösterir bu durumda tekrar iş doyumunun düşmesine neden olur.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. – Keklik, B., “Sağlık Kurumlarındaki İş Görenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama”, DPÜ, SBD, S.29, Kütahya, 2011
- Akat, İ. – Budak, G. – Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2002
- Akbaba Altun, S., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”, AÜ, Eğitim Bilimleri Fakültesi, İlköğretim Dergisi, C.2, S.1, Ankara, 2003
- Akbal, B., Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Akbelen, M.M., Sağlık Hizmetlerinde Özelleştirme ve Isparta İli Üzerinde Bir Araştırma, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2007
- Akbolat, M. – Işık, O. – Uğurluoğlu, Ö., “Sağlık Çalışanlarının Kontrol Odağı, İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Karşılaştırılması”, HÜ, İİBFD, C.29, S.2, Ankara, 2011
- Aksungur, A., Dr. Zekâi Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi, HÜ, SABE, YYLT, Ankara, 2009

Akşit Aşık, N., “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, T.C. İçişleri Bakanlığı, Türk İdare Dergisi, S.467, Ankara, 2010

Altınışık, S., “Örgütsel Etkililikte İş Doyumunun Etkisi”, Eğitim Yönetimi Dergisi, S.2, İstanbul, 1997

Altıok, M. – Kuyurtar, F. – Karaçorlu, S. – Ersöz, G. – Erdoğan, S., “Sağlık Çalışanlarının Delici Kesici Aletlerle Yaralanma Deneyimleri ve Yaralanmaya Yönelik Alınan Önlemler”, Maltepe Üniversitesi, Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, C.2, S.3, İstanbul, 2009

Altuniş, G.M., “Doğu Anadolu Bölgesindeki Sağlık Kuruluşlarında Yaşanan Yönetim Sorunları”, ATATÜRK ÜNİ., İİBD, C.14, S.1, Erzurum, 2000

Arcak, R. – Kasımoğlu, E., “Diyarbakır Merkezde Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Hemşirelerin Sağlık Hizmetlerindeki Rolü ve İş Memnuniyeti”, DÜ, Dicle Tıp Dergisi, C.33, S.1, Diyarbakır, 2006

Artık, S., Yönetimsel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2009

Aslan, Ş., Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla), Konya, 2013

- Ateş, G., Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya, 2005
- Bakan, İ. - Bulut, Y., “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’ in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, İÜ, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, S.31, İstanbul, 2004
- Bakan, İ. – Eyitmiş, A.M. – Erşahan, B. – Doğan, İ.F. – Bulunmaz, G., “Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Bağlılık Düzeyleri İle Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması”, HÜ, Sosyolojik Araştırmalar Dergisi, S.3, Ankara, 2003
- Bakan, İ.– Büyükbeşe, T., “Liderlik ‘Türleri’ ve ‘Güç Kaynakları’na İlişkin Mevcut/ Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, KMÜ, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, S.19, Karaman, 2010
- Bakan, İ., “ ‘Örgüt Kültürü’ ve ‘Liderlik’ Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, KMÜ, İİBFD, C.8, S.14, Karaman, 2008
- Bayrak Kök, S., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, ATATÜRK ÜNİ., İİBD, C.20, S.1, Erzurum, 2006

- Benligiray, S. – Sönmez, H., “Hekimlerin ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarını Arttırmayı Sağlayan Faktörler”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.13, S.3, Bursa, 2011
- Bilge, F. – Akman, Y. – Kelecioğlu, H., “Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi”, MÜ, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimler Dergisi, S.22, İstanbul, 2005
- Büyüктаş Gayır, G., Yönetici Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığına Bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma – Diyarbakır Örneği, İnönü Üniversitesi, SBE, YYLT, Malatya, 2011
- Can, H. – Azizoğlu, Ö.A. – Aydın, E.M., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2011
- Çağlar, E.S., the Impact of Empowerment on Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles of Leadership Styles and Work Goals, Marmara Üniversitesi (MÜ), SBE, Yayımlanmamış Doktora Tezi (YDT), İstanbul, 2011
- Çakınberk, A. – Demirel, E.T., “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, Selçuk Üniversitesi, SBED, S.24, Konya, 2010
- Çalışır, H., Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Hemşire – Ebe Hemşireler Örneği), Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2012

- Çalışkan, Z., “İş Tatmini: Malatya’ da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”,
Fırat Üniversitesi, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, C.4, S.1,
Elazığ, 2005
- Çam, O. – Akgün, E. – Babacan Gümüş, A. – Bilge, A. – Ünal Keskin, G., “Bir Ruh
Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik
Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin
İncelenmesi”, Anadolu Psikiyatri Dergisi, C.6, S.4, İstanbul, 2005
- Çamcı, M., Sağlık Yönetimi, Mersin Üniversitesi, SBE, YYLT, Mersin, 2007
- Çarıkçı, İ.H., “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler –
Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” SDÜ, İİBFD, C.5, S.2,
Isparta, 2000
- Çekmecelioğlu, H.G., “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti
Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, CÜ, İİBD, C.6, S.2, Sivas, 2005
- Çelen, Ü. – Piyal, B. – Karaödül, G. – Demir, M., “Ankara Onkoloji Eğitim
Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu”, HÜ, HSİD, C.7, S.3, Ankara, 2004
- Çetin, N.G. – Beceren, E., “Lider Kişilik: Gandhi”, SDÜ, SBED, S.5, Isparta, 2007
- Çetinkanat, C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000

Çınaroğlu, S., "Yönetim Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar ve Hastanelerde Profesyonel Yönetici İhtiyacı", HÜ, HSİD, C.15, S.1, Ankara, 2012

Çimen, M. – Şahin, İ., "Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi", HÜ, HSİD, C.5, S.4, Ankara, 2000

Çimen, M., "Sağlık Yönetimi ve Sağlık Yönetim Eğitimi", ACÜ, Sağlık Bilimleri Dergisi, C.1, S.3, İstanbul, 2010

Deliveli, Ö., Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2010

Demir, N., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul, 2007

Denizoğlu, S. – Akyıl, R. – Yılmaz, B. – Akyıl, M.Ş., "Atatürk Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesinde Çalışan Diş Hekimleri ve Hemşirelerinin Mesleki Durum Değerlendirmesi, Bölüm 1: İş Doyumu", ATATÜRK ÜNİ., Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi, C.15, S.2, Erzurum, 2005

Derin, N., Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, OGÜ, SABE, YYLT, Eskişehir, 2007

Dikmen, B., Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı' nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, İAÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2012

Doğan, M.A., İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İŞ Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Örneği, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2009

Durmuş, S. - Günay, O., “Hemşirelerde İŞ Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler”, Erciyes Tıp Dergisi, S.29, Kayseri, 2007

Durmuş, S. – Günay, O., “Hemşirelerde İŞ Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler”, Erciyes Tıp Dergisi, S.29, Kayseri, 2007

Duygulu, S., Servis Sorumlu Hemşirelerine Yönelik Hazırlanan Transformasyonel Liderlik Eğitim Programının Liderlik Uygulamaları Üzerine Etkisi, HÜ, SABE, YDT, Ankara, 2007

Erbaycu, A.E. – Aksel, N. – Çakan, A. – Özsöz, A., “İzmir İlinde Sağlık Çalışanlarının Sigara İçme Alışkanlıkları”, Türk Toraks Dergisi, C.5, S.1, Ankara, 2004

Erçetin, Ő., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000

Erdem, B., İç Hastalıkları Hemşirelerinin İŞ Doyumu ve İŞ Zenginleştirme Durumlarının Değerlendirilmesi, MÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2010

Erdoğan, Y.E., Hizmet İŞletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Çalışanların İŞ Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Kütahya İli Örneği, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya, 2010

- Eren, E., İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1997
- Eronat, Z., İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi' lerde Ampirik Bir Uygulama", AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2004
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2013
- Eryılmaz, A. – Burgaz, B., "Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri", Eğitim ve Bilim Dergisi, C.36, S.161, Ankara, 2011
- Fındıkçı, İ., Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, İstanbul, 2009
- Gezici, A., Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya, 2007
- Gider, Ö., "Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması", İÜ, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi – Yönetim Dergisi, S.65, İstanbul, 2010
- Gökgiray, A.K., Yavuz Sultan Selim Han'ın Liderlik Sırları, İstanbul, 2011
- Gülнар, B., Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul, 2007

Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2008

Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007

İbicioğlu, H. – Özmen, H.İ. – Taş, S., “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, SDÜ, İİBFD, C.14, S.2, Isparta, 2009

İşcan, Ö.F. – Timuroğlu, M. K., “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, ATATÜRK ÜNİ., İİBD, C.21, S.1, Erzurum, 2007

İzgören, A.Ş., İş Yaşamında 100 Kanguru, Sistem Liderliği, Ankara, 2013

Kahyaoğlu, F. – Yanık A. – Tengilimoğlu, D., “Batı Karadeniz Bölgesi Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Mesleki Yeterliliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz Meslek Yüksek Okulu, Electronic Journal of Vocational Colleges, 2013

Kanbay, A., Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı, Haliç Üniversitesi, SABE, YYLT, İstanbul, 2010

Kaplanoğlu, A.E., Yönetici Hemşirelerin Atılganlık Düzeyleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, MÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2006

Karahan, A., “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, AKÜ, SBD, C.10, S.1, Afyon, 2008

Karakuş, H., “Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği”, DÜ, SBED, S.6,
Diyarbakır, 2011

Kavuncubaşı, Ş. – Yıldırım, S., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara,
2012

Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2006

Keçecioğlu, T., Liderlik ve Liderler, İstanbul, 2003

Keser, A., Çalışma Psikolojisi, Bursa, 2011

Kıdak, L. – Aksaraylı, M., “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, Celal
Bayar Üniversitesi, SBD, C.7, S.1, Manisa, 2009

Kırbaç, M. – Konan, N., “20. Bilimsel Eğitim Bilimleri Kurultayı, Eğitim
Örgütlerindeki Toksik (Zehirli) Liderlerin Genel Özellikleri”, Mehmet Akif
Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Burdur, 8/10 Eylül 2011

Koçak, R.D. – Özudoğru, H., “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların
Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel
Hastanelerinde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim
Fakültesi Dergisi, S.1, Ankara, 2012

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2011

- Korkmaz, M. – Aras, G. – Yücel, A.S. – Kıygın, S., “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği”, The Journal of Academic Social Science Studies, C.6, S.7, Fransa, 2013
- Köksal, O., “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, Mustafa Kemal Üniversitesi, SBED, C.8, S.15, Hatay, 2011
- Kurt, S.D., Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Etkisi, Haliç Üniversitesi, SABE, YYLT, İstanbul, 2009
- Kuzulugil, Ş., “Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İÜ, İşletme Fakültesi Dergisi, C.41, S.1, İstanbul, 2012
- Meydan, C.H. – Polat, M., “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, AÜ, SBFD, C.65, S.4, Ankara, 2010
- Mollahaliloğlu, S. – Kosdak, M. – Taşkaya, S., Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması, (Ed. R. AKDAĞ), Ankara, 2010
- Oflezer, C. – Ateş, M. – Bektaş, G. – İrban, A., “Bir Kamu Hastanesinde Çalışan İşçilerin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler”, ACÜ, Sağlık Bilimleri Dergisi, C.2, S.4, İstanbul, 2011

- Özgür, G. – Gümüş, A.B. – Gürdağ, Ş., “Hastanede Çalışan Hemşirelerde Ruhsal Belirtilerin İncelenmesi”, Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi, C.24, S.4, Lefkoşa/Kıbrıs, 2011
- Özsalmanlı, A.Y., “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, Kırgızistan/Türkiye Manas Üniversitesi, SBD, Bişkek, 2012
- Öztürk, A. – Güzelsoydan, Y.S., “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”, ÇÜ, İİBD, C.15, S.1, Adana, 2001
- Pekel, H.N., İşletmelerde Motivasyon/Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Hava Limanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2001
- Piyal, B. – Çelen, Ü. – Şahin, N. – Piyal, B., “Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu”, AÜ, Tıp Fakültesi Mecmuası, C.53, S.4, Ankara, 2000
- Reca, Ö.F., Hz. Ali’nin Liderlik Sırları ve Hitabet Sanatı, İstanbul, 2013
- Saygılı, M. – Çelik, Y., “Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, HÜ, HSİD, C.14, S.1, Ankara, 2011

- Serinkan, C., vd., “Liderlik ve Motivasyon” Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar,
(Ed. C. Serinkan), Ankara, 2012
- Seyfikli, C., Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna
Etkisi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, SBE, YYLT, Tokat, 2007
- Soykenar, M., Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler:
Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, DEÜ, SBE,
YYLT, İzmir, 2008
- Şahin, A., “Örgüt Kültürü – Yönetim İlişkisi ve Yönetim Etkinlik”, Maliye Dergisi,
S.159, Ankara, 2010
- Şanlı, S., Adana İlinde Çalışan polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin
Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, ÇÜ, SBE, YYLT, Adana, 2006
- Şencan, N. – Yeğenoğlu, S. – Aydın, B., “Sağlık Çalışanları ve Eczacılar
Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları”, MÜ,
Eczacılık Dergisi, S.17, İstanbul, 2013
- Şener, E. – Erdem, R. – Akçakanat, T., “Türkiye’de Lisans Düzeyinde Sağlık
Yöneticisi Yetiştiren Kurumların Akademik ve Eğitsel Profili”, HÜ, HSİD,
C.3, S.1, Ankara, 2010

Şengül, A., “Kamu ve Özel Sektör Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Klinisyen Hekimlerin İş Doyumları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C.9, S.4, İzmir, 2009

Şimşek, M.Ş. - Akgeçici, T. - Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2011

T.C., Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, 4483 Sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, T.C. Resmi Gazete, S.4483, Ankara, 04.12.1999

T.C., Devlet Memurları Kanunu, T.C. Resmi Gazete, S.657, Ankara, 23.07.1965

T.C., Sağlık Bakanlığı Yayınları, Türkiye Sağlıkta 3 Yıl (Mayıs 1999 – Mayıs 2002), Ankara, 2002

T.C., Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Çalışan Güvenliğinin Sağlanması Genelgesi, S.6665, Ankara, 14.05.2012

T.C., Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun, T.C. Resmi Gazete, S.224, Ankara, 12.01.1961

T.C., Sağlık Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Ünvan Değişikliği Yönetmeliği, T.C. Resmi Gazete, S.27885, Ankara, 25.03.2011

- T.C., Sağlık Bakanlığı, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik, T.C. Resmi Gazete, S.28559, Ankara, 14.02.2013
- Tarlan, D. – Tütüncü, Ö., “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, DEÜ, SBED, C.3, S.2, İzmir, 2001
- Telman, N. - Ünsal, P., Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004
- Temel Eğinli, A., “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, ATATÜRK ÜNİ., İİBD, C.23, S.3, Erzurum, 2009
- Tengilimoğlu, D. – Yiğit, A., “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, HÜ, HSİD, C.8, S.3, Ankara, 2005
- Tor, S.S., Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, KMÜ, SBE, YYLT, Karaman, 2011
- Tunalı, A., Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye’deki Kadın Kaymakamlar Örneği), Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2006
- Tunçer, P., “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, Sayıştay Dergisi, S.80, Ankara, 2000

Tutar, H., “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, SDÜ, İİBFD, C.12, S.3, Isparta, 2007

Türk, M. S., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara, 2007

Uysal, Ş.A. – Keklik, B. – Erdem, R.– Çelik, R.,”Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, HÜ, HSİD, C.15, S.1, Ankara, 2012

Uzun, Ö. – Yiğit, E., “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, OGÜ, İİBFD, C.6, S.1, Eskişehir, 2011

Vries, M.K., İşletmelerde Liderlik Davranışı: Liderliğin Gizemi, (Çev. Z. Dicleli), İstanbul, 2007

Yavuz, Ş., Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi, HÜ, SABE, YYLT, Ankara, 2009

Yelboğa, A., “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi” Çağ Üniversitesi, SBD, C.2, S.4, Mersin, 2007

Yenihan, B., Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, Sakarya Üniversitesi, SBE, YYLT, Sakarya, 2010

Yeşilkayalı, F., İzmir İli Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, DEÜ, SABE, YYLT, İzmir, 2012

Yıldırım, F., “İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, AÜ, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, S.62, Ankara, 2007

Yiğit, R., “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, CÜ, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, C.6, S.1, Sivas, 2002

Yörük, S. – Kocabaş, İ., “Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim”, Fırat Üniversitesi, SBD, C.11, S.1, Elazığ, 2001

Yörükoğlu, S., Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi, SABE, YYLT, İstanbul, 2008

Yüksel, İ., “Sürekli ve Geçici Statüde İstihdam Edilen Bilgisayar İşletmenlerini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Belirlenmesi”, AÜ, SBFD, C.57, S.4, Ankara, 2002

Akiş, Y.T., “Vizyon Sahibi ve Yenilikçi Liderler”, Leadership Insights, CEO’S, S.5, 2003, <http://www.amrop-tr.com/pdf/articles/Ceo-5.pdf> (09.01.2014)

Bahar, M., “Sağlıkta Model Liderliğin Koşulları”, Hastane Dergisi, 2010,

<http://www.meriistiroti.com/tr/media/hastane-sagliktamodel.pdf>

(01.12.2013)

Okay, Ş., “Otomotiv Yetkili Servis Yöneticilerinin Liderlik Anlayışları Üzerine Bir

Alan Araştırması: İzmir, Aydın, Denizli İli Örneği”, 5. Uluslararası İleri

Teknolojiler Sempozyumu, Karabük, 2009, [http://iats09.karabuk.edu.tr/](http://iats09.karabuk.edu.tr/press/bildiriler_pdf/IAT_S09_07-99_387.pdf)

[press/bildiriler_pdf/IAT_S09_07-99_387.pdf](http://iats09.karabuk.edu.tr/press/bildiriler_pdf/IAT_S09_07-99_387.pdf) (11.01.2014)

....., <http://pdb.cevreorman.gov.tr/Personel/Files/Y%C3%B6netim%20ve%20Liderlik.pdf> (05.10.2013)

....., <http://www.kigem.com/lider-olmak-isteyenlere-tavsiyeler-html>
(10.12.2013)

ÖZ GEÇMİŞ

05.10.1973 tarihi, Rize İli İyidere İlçesi doğumluyum. İlk, orta ve lise eğitimimi aynı ilçede tamamladıktan sonra, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Gümüşhane Meslek Yüksekokulu Muhasebe bölümünden 1993 yılında mezun oldum. 1997 yılında dikey geçişle kaydolduğum Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nden 1999 yılında mezun oldum. 2012 yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

31.12.1993 tarihinde Rize İl Sağlık Müdürlüğü'nde memur kadrosunda göreve başladım. Bu kurumda, 2003 tarihine kadar memur ve şef, 2003/2010 tarihleri arasında personel şube müdürü olarak görev yaptım. Sağlık Bakanlığı'nın düzenlemiş olduğu görevde yükselme sınavında başarılı olarak 2010 tarihinde Ardahan İl Sağlık Müdürlüğü Personel Şube Müdürlüğü görevine atandım. 2012 tarihinde Ardahan ilindeki görevimden ayrılarak, Rize İl Sağlık Müdürlüğü Sağlık Hizmetleri Şube Müdürlüğü görevine atandım. Halen aynı kurumda sağlık hizmetleri şube müdürü olarak görevime devam ediyorum.

Özel ilgi alanlarım, sağlık kurumları yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve sağlık hukukudur.

Yıldız METE