



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

LİDERLİK, İŞ DOYUMU VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI
(Girne Dr. Akçiçek Hastanesi Örneği)

DİLEK DAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEFKOŞA

2019

LİDERLİK, İŞ DOYUMU VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI
(Girne Dr. Akçiçek Hastanesi Örneği)

DİLEK DAL

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. BARIŞ KOYUNCU

LEFKOŞA
2019

KABUL VE ONAY

..... tarafından hazırlanan “.....”
başlıklı bu çalışma,/...../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda
başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlik Tezi
olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

.....
Ünvan Ad Soyad (Danışman)

Üniversite Adı

Fakülte ve Bölüm Adı

.....
Ünvan Ad Soyad (Başkan)

Üniversite Adı

Fakülte ve Bölüm Adı

.....
Ünvan Ad Soyad

Üniversite Adı

Fakülte ve Bölüm Adı

.....
Ünvan Ad Soyad

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin, tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim. Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- Tezimin tamamı heryerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Yakın Doğu Üniversitesinde erişime açılabilir.
- Tezimin iki (2) yıl süre ile erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde tezimin tamamı erişime açılabilir.

Tarih

İmza

Ad Soyad

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana çok emek veren, çok sevdiğim değerli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Barış Koyuncu'ya,

Her zaman öğrencisi olmaktan gurur duyduğum, meslek ve lisans eğitimim boyunca ilminden, tecrübelerinden faydalandığım, iş disiplini, insani ve ahlaki değerleri ile örnek edindiğim değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Yıldırım Beyazıt Gülhan'a,

Bendeki yeri hep bambaşka olan, doğa ve ada sevgisini, fikirlerini, çalışkanlığını örnek aldığım değerli öğretmenim Doç. Dr. Serkan İlseven'e,

Meslek hayatım boyunca liderlik davranışları çerçevesinde hastane yönetimi yaparak tüm çalışanlarına örnek olan, beni bu yola çıkmaya yüreklendiren çok sevdiğim sevgili Başhekimim Dr. Salih Beyoğlu'na,

Hayat ışığım Anne ve Babama,

Eşim Haluk Ceylan'a,

Çok sevdiğim ablam Ayşe Perçinkardeşler'e,

Çalışmama destek olan iş arkadaşlarım, Girne Dr. Akçiçek Hastanesi'nin güzide çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimle...

Dilek Dal

ÖZ

Liderlik, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları

(Girne Dr. Akçiçek Hastanesi Örneği)

Koçel liderlik kavramını “belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” şeklinde tanımlamıştır (Koçel,2005: 583). Liderlerin kendilerine bağlı olan bireyleri bir amaç veya hedef doğrultusunda etkileyip yönlendirebilmeleri gerekir. Bunu yaparken liderlerin, güç kullanımına başvurmaları gereklidir.

Yapılan bu araştırmada temel amaç, sağlık hizmet sunumu yapılan kurumlarda önem verilen liderlik ve iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Liderlik ve iş doyumu arasındaki ilişkinin tespiti hususunda yapılmış olan araştırmalar az sayıdadır. Bu çalışma literatürde konu hakkındaki boş bulunan alanın kapatılmasına katkı sağlayacaktır. Bu katkı ile sağlık çalışanlarının iş doyumu seviyelerinin yükseltilmesi bu durumun neticesinde de liderlik kontrolü sağlanabilecektir.

Araştırmada dört bölüm bulunmaktadır. Araştırmada ilk bölüm; yönetim kavramı ve yönetim yaklaşımları, liderlik kavramı, liderlik türlerinin incelenmesine ayrılmıştır. İkinci bölüm; iş doyumu ile ilgili yapılan tanımları, önemi ve teorilerini, iş doyumunu etkileyen faktörlerin incelenmesine ayrılmıştır. Üçüncü bölüm; sağlık çalışanları kavramını, sağlık sektöründe liderin önemini ve liderden beklentileri, sağlık çalışanlarında iş doyumunun önemi ve arttırılmasını kapsamıştır.

Dördüncü bölüm araştırmanın uygulamaya ayrılan kısmıdır. Araştırmada yapılan anket ile sağlıkla ilgili sektör içinde bulunan bir sağlık kurumunda görev yapan 184 çalışandan veri toplanmıştır. Sonrasında bu veriler SPSS 20.0 paket programı aracılığı ile güvenilirlik analizine, T testine, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz türleri neticesinde liderlik ve iş tatmini arasındaki bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanı, Yönetim, Liderlik, İş Doyumu.

ABSTRACT

Leadership, Job Satisfaction and Healthcare Workers (Girne Dr. Akçiçek Hospital Example)

Koçel defines the notion of leadership as “the process of influencing and redirecting others’ activities under certain circumstances committed by a person, to accomplish certain personal or group goals” (Koçel, 2005: 583). Leaders are to be expected to influence the individuals under working for them for a certain aim or goal. While undertaking this it is necessary for leaders to have competence.

The main goal of this study is to determine the relationship between leadership and job satisfaction at institutions providing healthcare services. There have been a limited number of studies focusing on the relationship between leadership and job satisfaction, and the following study will contribute to filling the aforementioned gap, therefore take part in the literature. Through the following contribution, the levels of job satisfaction of the healthcare workers shall improve; therefore leadership control can be established.

This study is comprised of four chapters. The first chapter of the study contains the notion of supervision, supervision approaches, and the notion of leadership and the examination of the leadership types. The second chapter contains the definitions regarding job satisfaction, the importance and the theories and the factors affecting job satisfaction. The third chapter focuses on the notion of healthcare workers, the importance of leaders in medical institutions, the expectations from an ideal leader, and the importance and increase of job satisfaction for healthcare workers.

The fourth chapter is reserved for the practice of this research. Through the conducted questionnaire as a part of this study, data has been collected from 184 healthcare workers working under a medical institution. Then, the following data has been examined through reliability analysis, T-test, ANOVA, correlation and regression analysis via SPSS 20.0 packet software. As the results of the following analysis types, a relationship between leadership and job satisfaction has been identified.

Keywords: Healthcare Workers, Supervision, Leadership, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

İçindekiler

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİL DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	viii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM.....	2
YÖNETİM VE LİDERLİK KAVRAMLARI.....	2
1.1. Yönetim Kavramı.....	3
1.1.1. Klasik (Bilimsel) Yönetim Yaklaşımı.....	8
1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı.....	13
1.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımı.....	22
1.1.4. Post-Modern Yönetim Yaklaşımı.....	23
1.2. Liderlik Kavramı.....	25
1.3. Liderliğin Güç Kaynakları.....	29
1.3.1. Yasal Güç.....	30
1.3.2. Ödüllendirme Gücü.....	31
1.3.3. Zorlayıcı Güç.....	31
1.3.4. Uzmanlık Gücü.....	31
1.3.5. Karizmatik Güç ve Benzeşim Gücü.....	32
1.4. Liderliğin Öğeleri.....	32

1.4.1. Yönetim Becerileri.....	32
1.4.2. Vizyon Sahibi Olmak.....	33
1.4.3. İletişim Becerileri.....	33
1.4.4. Güdüleme (Motivasyon).....	34
1.4.5. Etkileme	34
1.4.6. Destek.....	34
1.4.7. İnsana Değer Vermek	35
1.5. Liderlik Davranış Modelleri	35
1.5.1. Demokratik Liderlik	35
1.5.2. Otokratik Liderlik	36
1.5.3. Katılımcı Liderlik	36
1.5.4. Liberal Liderlik.....	36
1.5.5. Karizmatik Liderlik.....	37
1.5.6. Paternalist Liderlik.....	38
1.5.7. Dönüşümcü Liderlik	38
1.5.8. İşlemsel Liderlik	39
1.6. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar	40
2. BÖLÜM	42
İŞ DOYUMU KAVRAMI	42
2.1. İş Doyumunun Önemi.....	43
2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	44
2.2.1. Bireysel Faktörler	45
2.2.2. Örgütsel Faktörler	46
2.3. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....	49
2.4. İş Doyumu ile İlgili Teoriler	50
2.4.1. Kapsam Teorileri.....	50
2.4.2 Süreç Teorileri	52

3. BÖLÜM	54
SAĞLIK ÇALIŞANLARI.....	54
3.1. Sağlık Çalışanları Kavramı	54
3.2. Sağlık Sektöründe Liderin Önemi.....	55
3.2.1. Sağlık Sektöründe Çalışanların Liderlerden Beklentileri	56
3.3. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumunun Önemi.....	56
3.3.1. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumunun Artırılması	57
4.BÖLÜM	58
LİDERLİK, İŞ DOYUMU VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	58
4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	58
4.2.Evren Ve Örneklem	58
4.3.Araştırmanın Sınırlılıkları	58
4.4.Verilerin Toplanması	59
4.5.Araştırmanın Değişkenleri	60
4.6.Araştırma Soruları	60
4.7.Araştırma Hipotezleri.....	60
4.8.Araştırmada Kullanılacak İstatistik Analizler	61
4.9.Araştırma Bulguları Ve Değerlendirme	62
4.8.1.Demografik Bilgiler.....	62
4.8.2.Betimsel Bulgular	65
SONUÇ	80
KAYNAKÇA	82
EKLER	92
ÖZGEÇMİŞ.....	95
İNTİHAL RAPORU.....	96
ETİK KURUL RAPORU	97

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1Yönetimin Fonksiyonları	4
Şekil 2: Yönetim Fonksiyonları Ve Süreci	7
Şekil 3:Klasik Yönetim Yaklaşım Süreci.....	8
Şekil 4: Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımının Öğeleri ve Biçimsel Olmayan Grubun Oluşumunda Karşılıklı Etkileşimleri.....	16
Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	20
Şekil 6: Liderliğin Güç Kaynakları	30
Şekil 7: Dönüşümsel Liderlik	39
Şekil 8: Uygun Olmayan Çalışma Koşulları ve Reaksiyonları	47
Şekil 9: İş Doyumu İle İlgili Neden-Sonuç İlişki	48
Şekil 10: Doyumsuzluğuna Karşı Çalışanın Tepkisi.....	49
Şekil 11: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	50
Şekil 12: Herzlberg'in Çift Faktör Kuramı	51
Şekil 13: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaç Teorileri Arasındaki İlişki	52

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Max Weber'e Göre Yetki Türleri	11
Tablo 2: Liderlik Tanımlarının Kronolojik Sıralanması	26
Tablo 3: Bennis'e Göre Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	41
Tablo 4: Cinsiyete Kriterine Göre Dağılım	62
Tablo 5: Yaş Kriterine Göre Dağılım	62
Tablo 6: Eğitim Durumuna Göre Dağılım	63
Tablo 7: Ünvan Durumuna Göre Dağılım	64
Tablo 8: Çalışma Yılına Göre Dağılım	64
Tablo 9: İş Doyumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi	65
Tablo 10: Katılımcıların İş Doyumu ile İlgili Bulguları	65
Tablo 11: İş Doyumu Ve Çalışma Yılı ANOVA Testi 1	71
Tablo 12: İş Doyumu ve Çalışma Yılı ANOVA Testi 2	71
Tablo 13: Liderlik ve Çalışma Yılı ANOVA Testi 1	72
Tablo 14: Liderlik Ve Çalışma Yılı ANOVA Testi 2	73
Tablo 15: Liderlik ve Ünvan ANOVA Testi 1	74
Tablo 16: Liderlik Ve Ünvan ANOVA Testi 2	74
Tablo 17: İş Doyumu Ve Ünvan ANOVA Testi 1	75
Tablo 18: İş Doyumu Ve Ünvan ANOVA Testi 2	76
Tablo 19: İş Doyumu Ve Yaş ANOVA Testi 1	77
Tablo 20: İş Doyumu Ve Yaş ANOVA Testi 2	77
Tablo 21: Liderlik ve Yaş Anova Testi 1	78
Tablo 22: Liderlik ve Yaş Anova Testi 2	79

GİRİŞ

Liderlik çok eski dönemlerden itibaren varlığını sürdüren ve üzerinde araştırmalar yapılan bir kavramdır. Değişen dünya düzeninde liderlik kavramına duyulan ihtiyaç gitgide artmaya devam etmiştir. Sağlık kurumlarında, yöneticilik ve liderlik uygulama sonuçları girdi ve çıktının insan sağlığı olmasından dolayı yönetilmesi oldukça zorlu iş alanlarıdır. Çünkü bu sektörde girdi ve çıktının insan olmasından dolayı hataya yer yoktur.

Sağlık kurumları yüksek teknoloji kullanılan ancak insan merkezli emek yoğun hizmet veren ve çalışanların hayatlarında iş doyumunun oldukça önem taşıdığı örgütlerdir.

Bu çalışma içerisinde, sağlık çalışanlarının üzerinde liderlik etkisi ile iş doyumunu arasında bağlantı olup olmadığı teoriksel şekilde araştırılmıştır. Liderlik olgusunun sağlıkla çalışanları üzerinde etkileri incelenmektedir. Çalışanların iş yaşamları süresince karşılaşılabilecekleri liderlik uygulama sonuçlarını, çalışanların iş doyumunu artırma veya azaltma bulgularını ortaya koymayı amaçlamıştır. Buna ek olarak, iş yerinde çalışanların verimliliğini ve iş doyumunu artırmak amacı ile bazı uygulamaların hayata geçirilebileceğinin üzerinde durulmuştur.

Sağlık kurumları; birey veya toplumun sağlığına kavuşması ve toplumsal koruyucu sağlık hizmetini sürdürebilmek amacı ile var olan kuruluşlardır. Dolayısıyla sağlık kurumları taşıdığı özellikler ile diğer sektörlerden oldukça farklılık taşımaktadır.

Sağlık alanında başarılı olmanın yollarından biride, tüm sektörlerde olduğu gibi, iş doyumunu sağlamak için etkili bir şekilde liderlik yönetimi yapmaktır.

Bu çalışmada yönetici, liderlik, iş doyumunu ve sağlık çalışanları kavramları araştırılmış olup, liderlik davranışlarının sağlık çalışanları üzerinde iş doyumunu nasıl etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. BÖLÜM

YÖNETİM VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Yönetim, insanın yapısı sebebiyle ideallerine ulaşabilmesi için başka kişilere ihtiyaç duyması ve bundan dolayı planlı, programlı faaliyet içerisinde bulunmasıyla ortaya çıkmaktadır. Yönetim kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Bunun sebebi ise dinamik ve evrimsel bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır (Öztürk, 2012: 15-16).

Yönetim kavramı hakkında literatürde birden fazla tanım olduğu görülmektedir. Yönetim bilimcilerin yapılacak görevlere göre çalışanları seçmek, tüm çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak, iş birliği ile sistemin işlemesini sağlamak ve yönetim işleyişlerinin belirlenen hedefe ulaşması açısından yönetim kavramını ele aldıkları görülmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 29).

Örgütün başarılı olabilmesi için şart olan liderlik kavramı, tarih boyunca önemli bir odak noktası olmuştur (Özkalp ve Kirel: 2001: 18). Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, grubun tüm üyelerinden lideri ayıran özelliklerin neler olduğunun bulunmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu araştırmaların neticesinde liderlik kavramının özelliklerine dair sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu özellikler araştırmadan araştırmaya farklılık gösterse de bazı ortak tanımlamalara ulaşılmıştır. Fakat ulaşılan tanımlamalar liderlik kavramının tam anlamıyla anlaşılmasına yeterli olmamıştır. Değişen yaşam koşullarının etkisiyle birçok kuram ve liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Bolat, T., Seymen, Bolat, O., Erdem, 2014).

Örgütler günümüzde, ülke ekonomilerinin büyümesinde, sosyo-kültürel gelişiminde büyük rol oynamaktadır ve toplumsal yaşamın en önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir. Bunun sebebiyse örgütlerin, toplum refahı için önem arz eden maddi ve manevi varlıkların bir kısmını yönetiyor ve denetliyor olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeciliğin en önemli işlevlerinden olan yönetim, alanla ilgili ilk düşüncelerin oluşumundan günümüze kadar oldukça büyük bir gelişim göstermiştir (Bolat ve diğerleri, 2014).

1.1. Yönetim Kavramı

Türkçe’de yönetim kavramı, ‘idare’, ‘çekip çevirme’ gibi sözcüklerin karşılığı olarak yer almaktadır. Yönetim sözcüğü başka kişilere iş yaptırma yoluyla hedeflenen görevlerin tamamlanması durumunda kullanılmaktadır (TDK,2018).

Kısa haliyle yönetim, insanlar vasıtasıyla işleri yaptırmaktır. Bu tanımın içeriğine bakıldığında yönetim kavramı, diğer insanlar aracılığıyla yapılması gereken işlerin verimli ve etkin biçimde yaptırılma sürecini anlatmaktadır (Bolat ve diğerleri, 2014: 3).

Yönetim kavramı her ne kadar farklı tanımlamalara sahip olsa da evrenseldir. Önceden öngörülmesi oldukça zor olan insan davranışları ile ilgilidir. İnsanlar arası ilişkileri ve farklı koşullar altındaki davranışları inceler. Bu bakış açısı ile yönetim kavramına baktığımızda her insan kendi yaşam alanında yönetici sayılabilir. Yaşamımızdaki işimizi, zamanımızı planlar, örgütler ve kontrol eder kendimizi yönetiriz. Yönetim kavramı ile ilgili tanımlar daha çok bilim alanlarının yaklaşım ve bakış açılarına göre değişiklikler gösterir (Can, Azizoğlu ve Aydın,2011: 40). Mesela siyasal bilimciler yönetimi bir otorite sistemi olarak tanımlamaktadır. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye, emek gibi işlevlerden biri olarak kabul edilmektedir. Toplumbilimciler ise bambaşka açıdan yorumlayarak yönetimi sınıf veya saygınlık sistemi olarak tanımlamaktadır. Yönetim bilimciler, yönetim kavramına ait ortak bir tanımlamanın yapılmasının son derece güç olduğunu savunmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 2003:141).

İçerdiği fonksiyonların etkin kullanımı bakımından yönetimin, bir meslek uğraşını ifade etmekte olduğu görülmektedir (Koç, Topaloğlu, 2010: 14).

Yönetim en kısa haliyle “başkaları vasıtasıyla iş görme” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005:10-11).

Modern yönetim, istenilen hedefe ulaşmak için beşeri ve beşeri olmayan kaynakların planlanıp organize edilmesi ve hedefe doğru işbirliğinin sağlanmasını anlatmaktadır. İşbirliği ile koordinasyon sürecini gerektiren yönetim, sosyal bir yapıya sahip olmaktadır (Tengilimoğlu, Işık, ve Akbolat, 2009: 1). Yönetim için ihtiyaç duyulan aşamalar, yönetim fonksiyonlarıyla sağlanmaktadır.

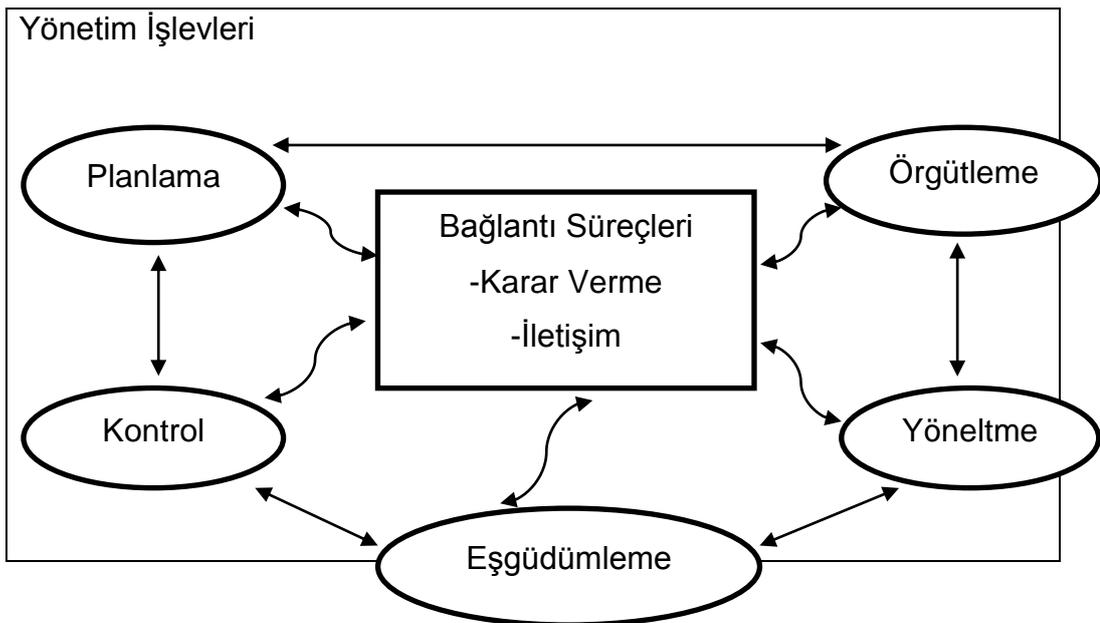
Ergün ve Polatoğlu (1992: 4) 'da yönetimi; planlama, örgütleme, yöneltme, ve denetleme ile örgütün amacını gerçekleştirmek için tüm eldeki mevcut kaynakların eşgüdümlemesi olarak açıklamaktadır (Ergün ve Polatoğlu,1992: 4).

Aktepe (2006:110)'ye göre yönetimin başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetim bir grup faaliyetidir.
- Yönetimin beşeri özelliği vardır.
- Yönetim bir işbirliği faaliyetidir.
- Yönetimin amaç özelliği mevcuttur.
- Yönetim iş bölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir.
- Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir.
- Yönetim bir yetki ve emir komuta faaliyetidir.
- Yönetim evrensel bir süreçtir (Aktepe, 2006: 110).

Yönetim fonksiyonları bakımından yönetimin tanımına bakıldığında, yönetim "planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yardımıyla eldeki kaynakları etkin ve verimli biçimde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşma süreci" olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme yönetim sürecini oluşturmaktadır (Eren,2009:4).

Şekil 1 Yönetimin Fonksiyonları



(Akat, Budak ve Budak, 1994: 120).

Yönetim fonksiyonlarının birinin atlanması, hatalı veya eksik, yapılması diğer adımlara da olumsuz yansır. Bu sebeple sürecin her bir adımı birbirine tamamen uyumlu şekilde ilerlemek durumundadır (Işıl, 1965: 65).

Planlama

Örgütsel hedeflerin ve hedeflere gidilebilecek yolların organize edildiği adımdır. Planlama, yönetim sürecinin ilk ve temel adımı olmaktadır. Bu süreçte nereye, nasıl, ne zaman, ne şekilde, hangi kaynakla, kimlerle gibi soruların cevaplarına odaklanılmaktadır. Bu sorularla bulunulan cevaplar, örgüt için bir yol haritası oluşturmaktadır. Başaran (2000)' in dediği gibi "Plansız bir örgüt dümensiz ve pusulasız bir gemi gibi rast gele çalışacaktır" (Başaran, 2000: 13).

Örgütlenme

Planlama sürecinde oluşturulan organizasyonun faaliyete geçirilmesi için görev yapacak kadroların oluşturulması gerekmektedir. Bu aşama örgütlenme süreci ile gerçekleşebilmektedir. Örgütlenme hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan faaliyetlerin bulunması ve gruplandırılması sonucunda, faaliyetleri yerine getirecek kişilere yetki ve sorumlulukların dağıtılması işlemidir. Anlaşıldığı üzere örgütlenme birçok adımdan oluşan bir süreçtir. Bu süreçte görevlerin belirlenmesinin, kişilerin görevlendirilmesinin yanı sıra bu görevlendirmenin sınırlarının çizilmesi, araç, gereç, mekan gibi gerekli koşullar da sağlanmaktadır. Planlama kusursuz yapılsa da planları uygulamada başarısız olan bir kadroyla hedefe ulaşip başarılı olmak mümkün olmamaktadır (Bolat ve diğerleri 2014: 6).

Yönetme

Yönetme, yöneticilerin görev dağılımı yaptıkları kişileri amaca doğru harekete geçirdikleri adımdır. Yönetme fonksiyonunun bir diğer adımı da yürütme fonksiyonudur. Bu aşamada görev dağılımı yapılmış kişilerin görevlerini etkin şekilde yerine getirmesi amaçlanmaktadır. Yürütme, örgütteki baştan aşağıya görev yapan çalışanların, tüm beceri ve bilgilerinin artarak amaca doğru yol almasını sağlamaktadır. Yürütme fonksiyonu yönetimin en zor işidir, doğru kararlar vererek, çalışanların güdülenmesini sağlayarak, onların

emirlere uymasını, kaynakların en verimli şekilde yönetilmesini kapsamaktadır (Ak 1990: 79).

Eşgüdümleme

Planlama yapıldıktan, örgüt yapısı oluşturulduktan ve görev dağılımı yapıldıktan sonra, organize edilen her iş bölümünün ve buralarda görev yapan grupların hedefe ulaşmak için birbirleriyle nasıl iletişim kurup, ne derece uyumlu bir işbirliği yapacakları konusunda aksaklıklar ortaya çıkacaktır. Tam da bu noktada aksaklıkların giderilebilmesi amacıyla sürdürülen sistemli işleyişe eşgüdümleme denmektedir (Eren,2009: 6). Eşgüdümleme çalışanların emeklerini, ortaya çıkardıkları işleri birleştirmeyi doğru zamanlamayı sağlamayı, ortak hedefe ulaşmak için sürdürülen işleyişin birbirlerinin takip ederek bütünleşmesini sağlayan önemli bir adımdır (Budak ve Budak, 2004: 135). Eşgüdümleme görevi üst yöneticilerin (otel müdürü, okul müdürü, başhekim gibi), birçok örgüt üzerinde eşgüdüm sağlanacaksa ortak üst yöneticilerin (vali, sağlık müdürü, polis genel müdürü gibi) vazifesidir. Örgütlerde eşgüdümlemeyi en doğru şekilde gerçekleştirmenin iki adımı vardır. Birincisi, her çalışanın görev ve sorumluluğunun yazılı olarak oluşturulmasıdır. Bu adımda çalışanların kimlerle nasıl işleyeceği yazılmalıdır. İkincisi ise, çalışan gruplar arasında sürekli ve doğru iletişimin kurulmasıdır. Tüm bunların başarıyla uygulanması yöneticinin ve grup üyelerinin görevi olmaktadır (Sözen, 2003: 37).

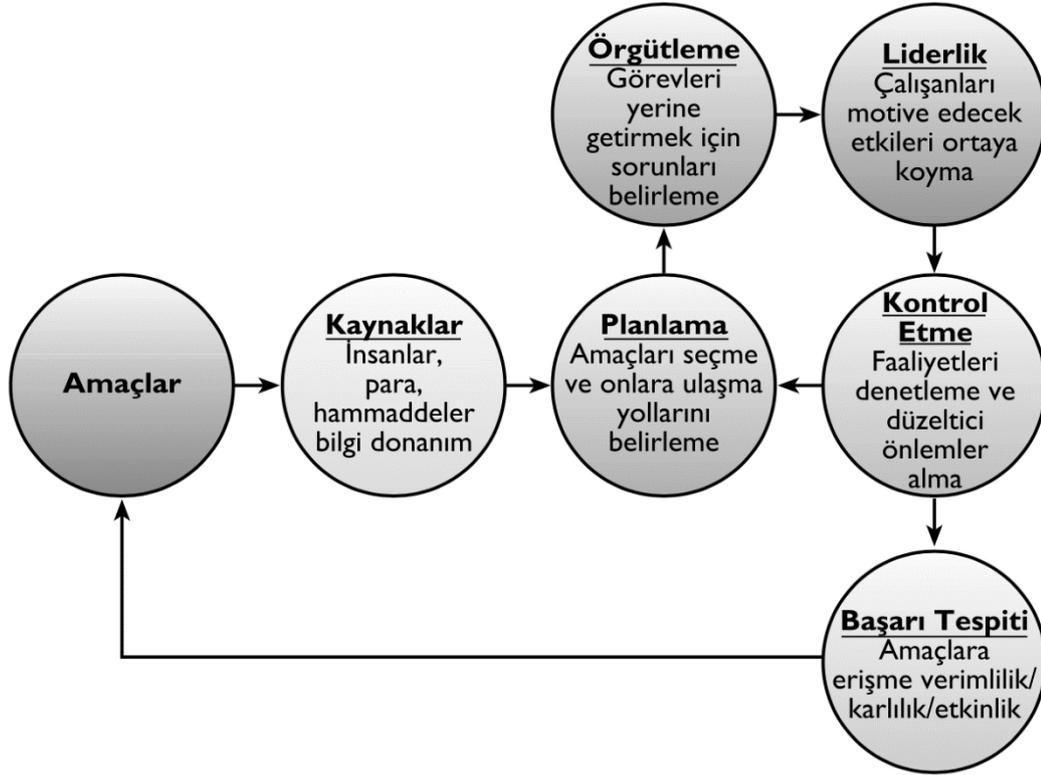
Denetleme

Denetleme, amaçlanan hedef ile varılan noktanın karşılaştırılması ulaşılan sonucun değerlendirilmesi faaliyetlerini içerir (Ak, 1990: 38).

Örgütün yönetim sürecinin kusursuz işleyişi, organizasyonun her adımında doğru geri bildirim yapılmasıyla gerçekleşmektedir. Yöneticiler hedefe giden yolda, örgütün tüm adımlarının doğru şekilde ilerleyip ilerlemediğini bilme gereksinimi duymaktadır. Çünkü işleyişteki en küçük kusur örgütün hedefe ulaşmasını tehlikeye sokacaktır (Başaran, 2000: 26). Kısaca denetlemede, işleyişteki sapmalar varsa bulunup düzeltilmeye çalışılmaktadır (Ak, 1990: 39).

Yönetim kavramına fonksiyonel süreçler bakımından yaklaşan açıklama şekil 2.2'de görülmektedir (Eren, 2009, s. 5).

Şekil 2: Yönetim Fonksiyonları Ve Süreci



(Eren, 2009: 5)

Yönetimin başarılı olabilmesi için, uygulanacak tüm faaliyetlerin en doğru şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Birbirine bağlı olan bu faaliyetler yönetim fonksiyonları veya süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu fonksiyonlar tüm dünyada aynı olmaktadır (Bumin, 1971: 250-253 akt. Çamcı, 2007:8). Yönetim fonksiyonları, hangi düzeyde olursa olsun tüm yöneticilerin kullanmakta olduğu bir uygulamadır. Yöneticilerde farklılık gösteren tek durum, her bir aşamaya verilen zaman ve önem derecesi olmaktadır (Hodgetts, 1999, akt. Bolat ve diğerleri, 2014: 5).

Yönetim belirlenen hedefe ulaşabilmek adına, bir takım beşeri ve maddi kaynakların en uygun haliyle kullanılmasını gerektirmektedir. Yönetim, bir yönetici ve en az bir yönetilen kişinin olmasını gerektirdiğinden sosyal bir süreçtir, yönetici olan kişinin yönetilen kişiler üzerinde hakimiyet kurmasını gerektirmektedir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009:1).

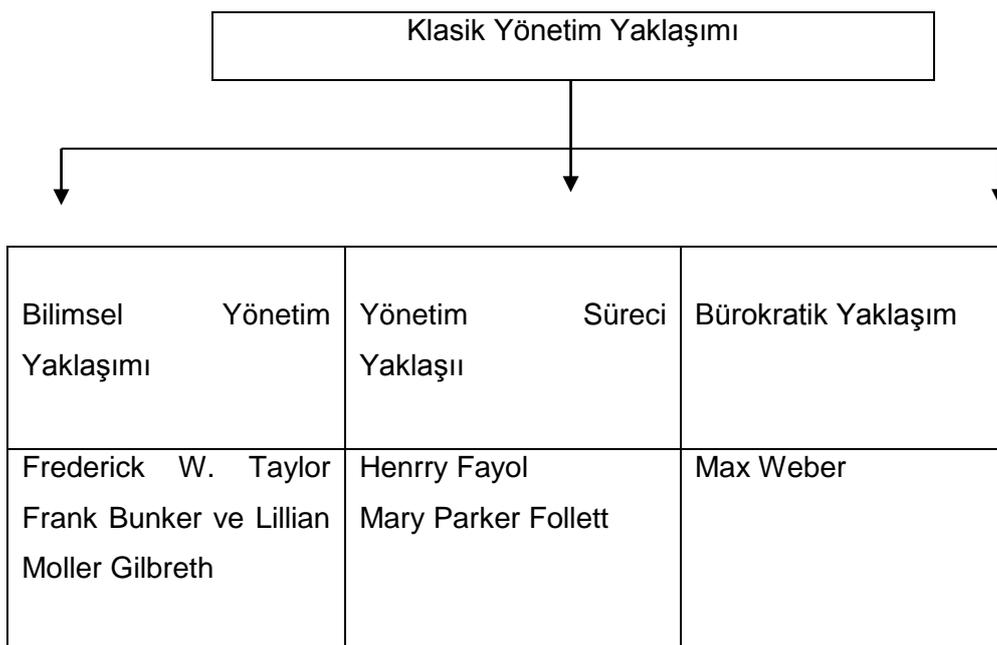
Yönetim kavramının ortaya çıkışı oldukça eski çağlara dayanmaktadır. Yönetimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkışı 19.yy sonlarında başlamıştır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009: 4). Yönetim kuramlarının gelişimi Klasik (Bilimsel) Dönem, Neo-Klasik (Beşeri) Dönem, Modern Dönem ve Post-Modern Dönem başlıkları altında incelenmiştir (Ataman, 2009: 75-76).

1.1.1. Klasik (Bilimsel) Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımı iki düşünce etrafında toplanmıştır. Birincisi genel işlerin yapımında makinelere ek insan gücünün nasıl kullanılabilceği, ikincisi de formal organizasyonun oluşturulmasıdır. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı birinci fikri, Yönetim Süreci Yaklaşımı ile Bürokrasi Yaklaşımı ikinci fikri olarak incelenmiştir. Klasik yönetim yaklaşımı genel olarak şeffaf ve açık ortaya koyulan organizasyon yapısını, otorite ilişkilerini, etkinlik ve verimliliğin ne yapılarak artırılabilceği konularını işlemiştir. Bu teorinin içinde yer alan her üç yaklaşım da etkinlik ve verimliliğin artırılabilmesi için uyulması gereken kuralları ve izlenmesi gereken yolları araştırmıştır. Bu yaklaşım zaman zaman ilkeler yaklaşımı olarak da anılmıştır.

(Koçel, 2005: 195).

Şekil 3:Klasik Yönetim Yaklaşım Süreci



(Bolat ve diğerleri, 2014: 25).

1.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Frederick Taylor'un (1865-1915) araştırmalarının bilimsel yönetimin ana kısmını oluşturduğu genel olarak kabul edilmektedir (Liebler, Levine ve Dervitz, 1984:7, akt. Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009: 4). Bu yaklaşımın uygulandığı örgütlerde verimliliğin gittikçe arttığı gözlemlenmiştir. Taylor, mülkiyeti kendisinin olan şirketin fabrikalarında uygulamalı olarak birçok yöntem denemiştir. İşlerin tamamının nasıl yapılacağı, bilimsel olarak gözden geçirilerek yeniden düzenlendiğinde hem işveren hem işçi açısından verimliliğin ve elde edilen payın artacağına dikkat çeken Taylor, 1911'de yayınlanan Bilimsel Yönetimin İlkeleri başlıklı kitabı ile deneyimleyip, sonuçlar elde ettiği, düşündüğü yönetim ve organizasyon anlayışını açıklamıştır (Koçel, 2005: 198).

Taylor bilimsel yönetim yaklaşımını 1911'de "Bilimsel Yönetim İlkeleri" başlıklı kitabında dört genel ilke ile açıklamıştır (Eren, 2009: 24);

Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla zaman ve hareket etütlerine girilmelidir.

İşi etkin ve hızlı bir biçimde yapabilmesi için işgöreni özendirilmelidir. Normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilmelidir.

İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

Geliştirdiğiniz yöntem ve sistemleri üst kademe yöneticilerini tamamen ikna etmeden yürürlüğe koymaya kalkmayınız.

Taylor'un yaklaşımı olarak bilinen Bilimsel Yaklaşım, aşağıdaki dört yöntem biçiminin rehber alınmasını önermektedir:

Her iş için hareket yöntemleri, standardize edilmiş iş gerekleri ve uygun iş koşullarından oluşan bir bilgiyi geliştirme,

İş için gerçek becerilere sahip çalışanların dikkatli bir şekilde seçilmesi,

İş yapmaları için işgörenlerin dikkatli bir şekilde eğitimden geçirilmesi ve onlara işbirliği içinde çalışma bilgisi için gerekli uygun motivasyonun verilmesi,

İşlerini dikkatli bir şekilde planlamak ve işlerin kolay bir şekilde yapılmasını sağlamak için destek vermek.

Özetle Taylor, müşteri değeri ve memnuniyetinin değil üretimdeki çıktının önemli olduğunu, işyerinde işi yapan çalışanlarla yöneticilerin ayrılması gerektiğini, kişilerin en yüksek verimlilikte çalışabilmeleri için sürekli olarak kendilerini geliştirebilmelerinin sağlanması gerektiğini savunmaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009: 5).

1.1.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı, klasik teorinin ikinci yaklaşımıdır. Taylor ve izleyicilerinin odak noktası iş dizaynı ile işleyiş şekilleri olmasına karşılık, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak yönetim üzerine ilkelerini araştırmıştır. (Koçel, 2005:200). Fayol'a göre uyulması gereken 14 tane ilke şöyledir: işbölümü, yetki ve sorumluluk, yönetim birliği, merkezcilik, hiyerarşi, kumanda birliği, disiplin, adil ve eşit davranma, çalışanların ödüllendirilmesi ve ücretler, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü, düzen, personel devamlılığı, inisiyatif, birlik ve beraberlik ruhudur (Koçel, 2005: 8).

Fayol örgütteki faaliyetleri 6 grupta toplamıştır (Peker, 1995: 75).

- Teknik faaliyetler.
- Ticari faaliyetler.
- Finansal faaliyetler.
- Muhasebe faaliyetleri.
- Güvenlik faaliyetleri.
- Yönetim faaliyetleri.

Bilimsel yönetim yaklaşımına bakıldığında; müşteriye verilen önem yoktur, müşteri tatmini önemsizdir. Tek gaye üretimdeki çıktının sayı olarak fazla olmasıdır.

1.1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik kuramın son yaklaşımı olan bu model, Alman Sosyolog Max Weber'in (1864-1920) ideal bürokrasi modelidir. Weber yönetici yetkilerini geleneksel, rasyonel ve karizmatik olarak 3'e ayırmıştır ve bürokrasi işçisi olarak

nitelendirdiği memurun özelliklerini ortaya koymuştur (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009: 6).

Bürokrasi yaklaşımı, kişilerin ilgili alanlarında uzmanlaşma esasına dayalı bir yol izlemelerini, örgütteyse hiyerarşik yapıya uygun ilkelere göre düzenlemeler yapılmasını gerektiğini ifade eder. Weber özellikle yetki kavramının önemine dikkat çekmiş ve yetkiyi üç bölüme ayırmıştır. Bunlar doğuştan kazanılan “geleneksel yetki”, kişinin üstün özelliklerinden kaynaklanan “karizmatik yetki” ve kişiye, geleneklere bağlı olmayan, kanun ve idari kararlardan alan “yasal yetkidir” (Genç, 2004:60).

Tablo 1: Max Weber’e Göre Yetki Türleri

Yetki Türü	Tanımı
Geleneksel Yetki	Kişisel olup, doğuştan kazanılan yetkidir. Yetki ailenin elindedir. Bu aile soyludur ve belirli bir toplumu yönetmektedir. Krallıkla yönetilen toplumlar buna örnektir. Astar emirleri bağlılıkla yerine getirir. Emirler geleneklere uyduğu sürece uygulanmaktadır.
Karizmatik Yetki	Burada kişisellik söz konusudur. Kahramanlık, kutsallık ve benzer üstün görülen beceri ve niteliklere dayanan karizmatik yetkidir. İnsanları cezbeden lider ve yöneticiler söz konusudur. Bu kişi kendine inanan ve bağlanan kimselerden bir astlar grubu oluşturur. Karizmatik gücünü oluşturan nitelikleri değişmediği sürece yetkisi devam etmektedir.
Yasal (Meşru) Yetki	Kuralların yasallığı ilkesine dayanır. Bu yetkiyi elinde bulunduranlar seçimle işbaşına gelir. Demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin (hukuk devleti) olduğu toplumdaki yetki türüdür. Yasal kaidelere herkes uymak zorundadır. Toplumun arzu ve ihtiyaçlarını bilen, bunları gerçekleştirebilecek yetenek ve bilgilere sahip yöneticiler seçilmektedir.

(Bolat ve diğerleri, 2014: 36).

Weber'in amacı, örgütü verimli ve etkili şekilde işleyecek duruma getirtmektir. Weber'in ideal bürokrasi yaklaşımının özelliklerini Peker (1995: 75) şöyle sıralamıştır:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü
- Açık ve seçik şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı
- Soyut kurallar dizisinin varlığı
- Şekil ve resmiyete bağlılık
- Teknik yetenek temeline dayanan personel seçimi ve terfi
- Yasal yetkinin uygulanması
- Memur ile görevin birbirlerinden ayırt edilmesi
- Kanunilik
- Örgüte dış müdahalelerin önlenmesi
- Memurlara maaş ve aylık verilmesi
- Memurların iş güvenliklerinin sağlanması
- Meşru yetkinin türleri (geleneksel, karizmatik, yasal)
- Ömür boyu memuriyet
- Siyasal tarafsızlık
- Hizmet içi eğitim
- Yetkinin kişiye değil pozisyona bağlı oluşu

Klasik yönetim yaklaşımlarını oluşturan teorilerde anlaşıldığı üzere insana yeterince değer verilmemiş, bir makine gibi düşünülmüştür (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009: 6). Klasik yönetim yaklaşımındaki tüm amacın sadece örgütün verimliliğini artırabilmek için kurgulandığı görülmektedir. Bunun sonucunda örgütte çalışan insanın sosyal bir varlık olduğu ve her çalışanın farklı farklı gereksinimlerinin olabileceği düşüncesinden öte, sadece ilgili görevi yerine getirmesi gereken mekanik bir varlık olarak görülmesine sebep olmuştur (Çetin, 2003: 10). Diğer bir ifadeyle, klasik yönetim yaklaşımında insanın makineye ek bir üretim faktörü olarak görüldüğü ve insanın psikolojik yönünün hiç önemsenmediği görülmektedir (Şahin, Temizel ve Örseli, 2004: 31).

1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımı, 1930'lara kadar örgütsel işleyişe yön vermiştir. 1930'larda "yönetimde insan ilişkileri" adı altında yeni gelişmeler başlamış olup, hızlı bir gelişim göstererek neo-klasik yönetim yaklaşımının temelleri atılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşım klasik yönetim yaklaşımında var olan aksaklıkların giderilmesi amacıyla geliştirilmiştir (Alpugan ve diğerleri,1995: 130).

Neo- Klasik Organizasyon Teorisi veya Davranışsal Teori olarak adlandırılan yaklaşımın, klasik yönetim yaklaşımından ayıran en önemli özelliği insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Bu yaklaşım, klasik yönetim yaklaşımının kazandırdığı kavramlara yenilerini eklemiş, eklenen kavramları daha şeffaf hale getirip eskileri değiştirmiştir (Koçel, 2005: 225).

Neo-klasik yönetim yaklaşımı, Harward Üniversitesinden bir grup bilim adamının çalışmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım organizasyonlara farklı ihtiyaçlarda ve özelliklerde olan insanların bir araya gelmesiyle oluşan birimler olarak bakmıştır. Başarı isteyen tüm yöneticilerin beşeri ve sosyal bir organizasyon kurmak zorunda olduklarını savunmuştur.

Neo-klasik yaklaşımın ele aldığı başlıca konular şunlar olmuştur:

- İnsan davranışı,
- Beşeri (kişiler arası) ilişkiler,
- Grupların oluşması,
- Grupların sergiledikleri davranışlar,
- İnformal organizasyon,
- Algı ve tutumlar,
- İletişim, güdüleme,
- Liderlik,
- Değişim ve gelişme...

Neo-klasik teoride, yöneticilerin faydalanabileceği birçok kavram netlik kazanarak önemli ölçüde artmış olmaktadır. Bu yaklaşım aslında astların korunması ve yöneticilerin kendi duygu ve önyargılarından kurtularak kişiler arası ilişkileri göz önünde bulundurup, toplumsal olguları oldukları gibi görmesi gerektiğini savunmaktadır (Fişek, 2005: 22).

Neo-klasik yönetim yaklaşımında insana değer öne çıkmaktadır, çalışan tüm gruplar birbirleri ile tam uyum içerisinde işleyiş sergilemektedir. Üstler ile astlar arasında karşılıklı güven ve inanç duygusu vardır. Ortaya çıkan problemleri birlikte gözlemleyip, tartışıp, çözüm arayabilmektedirler (Gümüş, 2001, 98).

1.1.2.1. Hugo Munsterberg

Hugo Munsterberg işçi seçiminden, işgücü üzerinde etkili olan fiziksel ve sosyal etkilere, kişiler üzerindeki monotonluğa, dikkat problemlerine kadar birçok farklı konularda çalışmalar gerçekleştirerek bu çalışmalarını 1913 senesinde "Psikoloji ve Endüstriyel Verimlilik" isimli kitabı ile ortaya koymuştur. Endüstriyel-Psikolojinin kurucusu olarak bilinen Munsterberg, kişinin iç dünyası ve işi arasında bağlantı olduğunu savunmuş, işgücü kayıplarının ve verimlilik kayıplarının önüne geçilebilir bir durum olduğunu belirtmiştir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 64).

Munsterberg Taylor, Gilbreth, Emerson ve Gant gibi klasik yönetim yaklaşımı düşünürlerinin her bir düşünce ve gerçekleştirdikleri çalışmalarından yararlanarak, üstün işe ve üstün sonuca nasıl ulaşılabileceğini araştırmıştır (Genç, 2012: 111).

1.1.2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Çalışmaları

Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışmalarıyla ortaya çıkan yaklaşımdır. Neo-klasik teorinin kapsadığı görüş ve araştırmaları ele almaktadır. Psikolojiden sosyolojiye, sosyal psikolojiden antropolojiye, örgütsel psikolojiden sanayi psikolojisine kadar birçok daldan etkilenererek gelişmiştir (Özalp, 2008: 41-42).

Psikolojiden alınan varsayımlar:

- " İnsanlar farklı şekilde güdülenir ve harekete geçirilir. Taylor tek güdüleme aracı olarak parayı görmüştü.
- İnsanlar her zaman akılcı davranmazlar
- İnsanlar sosyal yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamlarında da birbirlerine bağlıdırlar.

- Yöneticiler insan ilişkileri konusunda eğitilmelidirler.”

Sosyolojiden alınan varsayımlar:

- “İşyerindeki sosyal ortam sadece yöneticiler tarafından değil örgüt üyeleri tarafından da etkilenir, örgüt üyeleri sosyal ortamın etkisi altındadır.
- Biçimsel olmayan örgütlerin (klik) varlığı örgütü etkiler ve biçimsel örgütün etkisi altında kalırlar.
- Örgütün birbirini etkileyen sosyal bir sistem şeklinde tasarlanmalıdır.”

Sosyal Psikolojiden alınan varsayımlar:

- “İnsanların kendi amaçlarına örgüt amaçları olarak bakmaları için etkilenmeleri gerekir.
- Örgütün iletişim kanalları aynı zamanda çalışanların his ve duygularını da aktarır.
- Çalışanların kararlara katılabilmesi motivasyonu ve verimliliği artırır.
- İşbirliği için takım halinde çalışmak gerekli olmaktadır.”

1.1.2.2.1. Elton Mayo ve Fritz Roethisberger

Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında 1924’de başlayan araştırmalar, fiziki koşullardaki değişikliklerin verimlilik üzerindeki etkilerini ölçmek için yapılmıştır. Bu araştırmalardaki deneyler başarısız olmuştur, bunun üzerine fiziki etkiler dışında verimlilik üzerine etki eden başka nedenler araştırılmaya başlandığında araştırma oldukça farklı bir boyuta gelmiştir. Bu çalışmalar esnasında, ışıklandırma, ısıtma, dinlenme süreleri vb. fiziksel faktörler ölçülmüş sonuç alınamayınca aranılanın sosyal etkilerde olduğu anlaşılmıştır (Dinçer, 1996: 145-146).

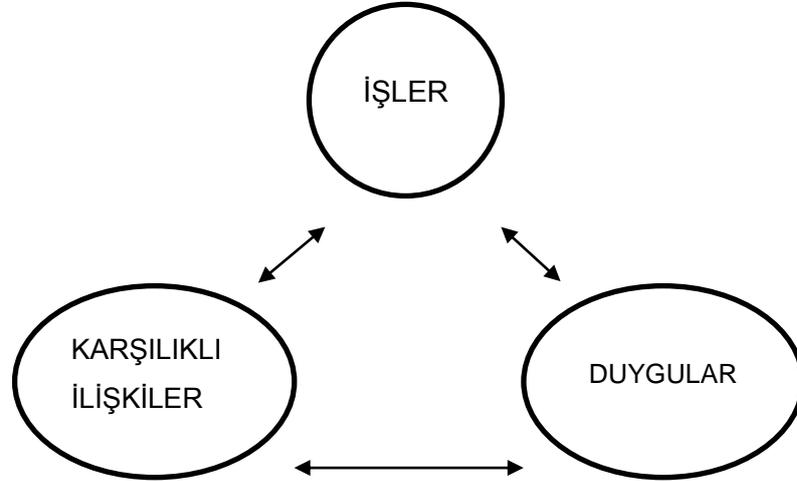
Elton Mayo ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği “Hawthorne Etkisi” deneyleri, Işıklılandırma deneyleri, Röle montaj odası deneyleri, Tel bağlama odası deneyleri, İkinci Röle montaj deneyleri ve Mika yarma deneme odası deneyleri olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmaların tamamının sonucunda

çalışanların işe uyumunun ve duygularının yaptıkları işin verimliliğine etkili olduğu, iş ortamının sosyal bir ortam olduğu ve çalışanın iş grubuyla olan iletişiminin ve çalışanların karar alma mekanizmasına katılmalarının verimlilik üzerine etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Ertürk, 2012: 23-33).

1.1.2.2.2. George Homans

George Homans, iş grupları arasındaki biçimsel olmayan güçlü bağlılığın nedenlerini araştırmış ve sosyal bir model geliştirmiştir. Bu çalışmalarda Homans'ın sosyal modelinde üç öge mevcuttur. Bunlar; faaliyetler, duygular ve karşılıklı ilişkilerdir. Bu kavramlar arasında güçlü bir etkileşim vardır, grubun biçimsel olmayan güçlü yapısı bu ilişkilerden dolayıdır. Aşağıdaki şekilde görüleceği üzere, bu üç ögenin birinin eksikliğinde oluşabilecek değişiklikler, diğer ikisini de etkilenmesine neden olacaktır.

Şekil 4: Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımının Öğeleri ve Biçimsel Olmayan Grubun Oluşumunda Karşılıklı Etkileşimleri



(Eren, 2009: 42-43).

Sosyal bir örgütten söz edebilmek için örgütteki kişilerin sergiledikleri faaliyetler, bu faaliyetleri yerine getirirken karşılıklı ilişki içerisinde etkileşimleri olmaktadır. Bu iki kavrama ek olarak insan duygusal bir canlıdır. Örneğin insanın herhangi bir şeyi devamlı olarak yapabilmesi için bunun tatmin edici olması gerekmektedir. Ayrıca insanlar iş veya sosyal hayatlarında karşılıklı ilişki kurmaya başladıkları zaman, duygusal ilişki süreci de başlar. Karşılıklı ilişkilerin artmasıyla kişiler arası daha iyi tanıma ve anlama gerçekleşir. Bu

süreç döngüsünde çalışan grup üyeleri birbirlerine benzer olmaya başlayarak bir denge oluşturacaktır. Bu denge halinde ise kişiler belirli durumlarda ve şartlarda nasıl davranılıp davranılmayacağına ilişkin normlar oluşturmuş olacaklardır (Eren, 2009: 43).

1.1.2.2.3. W. William Warner

Amerikalı sosyolog Warner William Lyod'un, Yankee City adlı kasabada yaptığı çalışmalar, makineleşme ile değişen sosyal yaşamın, kişiler ve çevresel faktörler açısından etkilerinin ortaya çıkarılmasını sağlamıştır. Tüm bu araştırmalar işletmeler açısından değerlendirilmiştir. Bu çalışmaların gerçekleştirildiği kasabada usta, kalfa ve çırak ekiplerinden oluşan hiyerarşik oluşumun varlığını sürdürdüğü iş ortamlarında görevli olan kasaba üyelerinin yaşadığı bir çevreydi. Sonraki zamanlarda üretim sürecinin otomasyonu ile birlikte değişiklikler olmuştur, nitelikli ustalara verilen önem yavaş yavaş kaybolmuştur. Oluşan işletmelerde çalışan kişiler zamanla New York'lu patronlar ile iletişime geçememişlerdir, bu iletişimsizlik tüm çalışanların hem iş hem de sosyal hayatlarına da yansımıştır. Bu yaşananların sonucunda Yankee City halkı sendikalaşmaya giderek grevler gerçekleştirmiştir.

Teknolojinin getirdiği yenilikler, işletmelerdeki sosyal düzeni kötü etkilemiştir. Bu araştırma sonucunda, çalışan kişilerin statülerinin işletmelerin gerçekleştirdiği sosyal ve teknolojik değişimlerde farklılıklara uğrayabileceğinin dikkate alınması gerektiğini ortaya koymuştur (Eren, 2009: 38).

1.1.2.2.4. Douglas McGregor

Psikolog olan McGregor, yöneticilerin davranışlarıyla ilgilenmiş, yönetim tarzlarının çalışan kişiler üzerinde oluşturabileceği etkileri araştırmıştır. McGregor'e göre yöneticilerin davranış ve yaklaşımları karakterlerinin bir sergilenişidir. McGregor kendi dönemindeki yönetici tutumlarını X teorisi olarak adlandırmış ve Y teorisi olarak adlandırdığı yönetim anlayışının uygulanması gerektiğini öne sürmüştür

McGregor'e göre X teorisi şöyledir:

- Ortalama insan işi sevmez
- İnsan işten kaçmaya çalışır
- İnsanlar sorumluluktan kaçar
- İnsanlar için güvenlik ihtiyacı motivasyondan güçlüdür
- İnsanlar kendi amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder
- İnsanlar yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz
- Örgütsel sorunların çözümünde yaratıcı ve yetenekli insan azdır
- İnsanları harekete geçirmek için ödüllendirilmeleri gerekir

McGregor'e göre X teorisinin işlemede olması, iş ortamındaki çalışanlar arası saygıyı yok etmekte, insanları teknik geleneklerle hareket eden basit varlıklara dönüştürmektedir.

McGregor'e göre Y teorisi şöyledir:

- İnsan için çalışmak oyun oynamak kadar doğaldır
- İnsan işini ve iş arkadaşlarını severse örgütsel bağları kuvvetlenir aidiyet duygusunu kullanmak gerekir
- İşletme amaçlarına bağlılık ödüllendirmenin sonucudur
- Yaratıcılık ortama ve sağlanan özendiricilere bağlıdır
- Sanayi işçiliği yetenekleri kullanma konusunda insanları sınırlamaktadır

Y teorisi tamamen insan odaklı bir yaklaşımdır. Bu teoriyi benimseyen yöneticiler ile çalışanları arasında dayanışma ve destek ilişkisi oluştuğu görülmektedir. Yönetici daha çok motive edici, çalışanların gelişimine destek verici ve yol gösterici bir yaklaşım sergiler. McGregor'e göre başarılı yönetimin gerçekleştirilebilmesi için Y teorisinin uygulanması gerekmektedir (Dinçer, 1996: 154-155).

1.1.2.2.5. Kurt Lewin

Kurt Lewin Önderlik araştırması uzun yıllar sürmüştür. Bu araştırma uzun gözlemler sonucunda önderlik biçimleri ve bu biçimlerin gruplar üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Bu çalışmalarda otoriter, liberal ve

demokratik önder olmak üzere üç tip incelenmiştir. Önder tipleriyle çalışan grupların davranışları, verimlilikleri, yaptıkları işlerin kaliteleri ve kişiler arası ilişkileri araştırılmıştır. Otoriter liderin bulunduğu grubun verimliliğinin oldukça yüksek olduğu ancak ortaya koyulan işin kalitesinin çok düşük olduğu, çalışanların lidere karşı gelme eğilimi içinde olduğu, gruplar içerisinde bölünmelerin çokluğu gözlemlenmiştir. İkinci gruba bakıldığında çalışanların iş hakkında önderlerinden sık sık bilgi istedikleri ancak verimlerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Üçüncü grupta önder çalışanlarına yol gösterip, yaratıcılıklarından faydalanmaya çalışmış böylece yol gösterici bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak bu grupta verimlilik birinci gruba göre biraz düşük olmuş ancak kalitenin yükseldiği görülmüştür (Dinçer, 1996: 159).

Kurt Lewin ortaya çıkardığı güç analizi ile örgütlerde zıt güçlerin varlığından bahsetmiştir. Ayrıca yöneticilerin insan psikolojisiyle yakından ilgilenmeleri gerektiğine dikkat çekmiştir. Lewin zıt güçleri sürükleyici ve kısıtlayıcı güçler olarak adlandırmıştır. Lewin'e göre ideal durum bu güçlerin dengede olduğu haldir (Eren, 2009: 47).

1.1.2.2.6. Cris Argyris

Cris Argyris, çalışanların çocukluktan olgunluğa erişme süresince bir birey olarak işletme içerisinde yetkinliklerini geliştirebileceklerini ve bu gelişimin çalışanlardan alınan verimliliği olumlu yönde etkileyeceğini savunmuştur. Argyris'e göre çalışan kişilerin işletme içerisinde yetiştirilmeleri ve olgunluğa ulaşmaları sağlanmalıdır. Argyris, olgunlaşma aşamalarını yedi bölüme ayırmıştır ve bu aşamaları tüm insanların tamamlayacağını savunmuş olup her kişiye kendini geliştirme imkanı ve bunun sorumluluğunun verilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Argyris'in aşamaları şöyledir; pasif durum, aktif durum, nisbi bir bağımsızlık dönemi, sınırlı birkaç davranıştan farklı davranış ve eğilimleri gerçekleştirme dönemi, bazı konularda daha güçlü ilgilerin oluşması dönemi, sadece şimdiki zamanı önemsemek yerine geçmişi ve geleceği dikkate alarak yapılan davranışlar dönemi, kendini başkalarından küçük görme eğiliminin kalması ve kendini başkaları kadar yetkin görme

dönemi son olarak da kişinin kendini tanıma ve kontrol edebilme dönemidir (Eren, 2009: 44).

1.1.2.2.7. Rensis Likert

Rensis Likert, McGregor'ün X ve Y teorilerini geliştirmiştir ve yönetim davranışlarının üzerinde çalışarak bunlardan dört sistem şeklinde grupta yapmıştır. İşletme kaynaklarında sermaye vb. kavramların sigorta gibi yollar ile geri döndürülebileceğini ancak kaybedilen insan kaynaklarının kazanımının oldukça zor olduğuna dikkat çekmiştir. Likert sistem yaklaşımında Sistem 1 ve Sistem 2 daha çok X teorisini temsil ederken, Sistem 3 ve Sistem 4 Y teorisini temsil etmektedir. Likert örgütlerde sistem 1 ve 2' den 3 ve 4'e geçmeleri gerektiğini savunmuştur (Dinçer, 1996: 156).

1.1.2.2.8. Abraham Maslow

Abraham Maslow'a göre güdülenme (motivasyon), insan ihtiyaçlarının temelidir. İnsanları etkileyen bu ihtiyaçlar, genellikle bilinçleri dışında gelişmektedir. İnsanların davranışlarına bakıldığında, bu davranışların nedenlerinin gözlemlenerek anlaşılması ile ihtiyaçların karşılanması, tatmin edilmesinin bağlantılı olduğu görülmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında insanın herhangi bir ihtiyacı giderildiğinde davranışı etkilemeyi bırakır ve başka bir yeni ihtiyacın davranışta etkili olmaya başladığı savunulmaktadır. İnsanların tüm yaşamı boyunca, çeşitli ihtiyaçlarının davranışlarını etkilemesi ve bu ihtiyaçların giderildikçe yenilerinin yerini alması bir döngü olarak devam etmektedir (Cüceloğlu, 2007: 235-237).

Maslow, insan davranışlarının nasıl tanımlanması gerektiği ve bu davranışların nasıl algılanacağı üzerine çalışmalar gerçekleştirmiştir. Maslow insan ihtiyaçlarını beş ayrı bölüme ayırarak bir piramit oluşturmuştur.

Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



(Bolat ve diğerleri, 2014; 233)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde en alt kısımda açlık, susuzluk, uyku, oksijen, cinsellik, dinlenmek gibi fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu alt kısımdaki ihtiyaçlar tamamlandığında insan, bir diğer ihtiyaç düzeyini karşılamaya yönelebilmektedir. İkinci kısmında güvenlik ihtiyaçları bulunur, buna bir felaket karşısındaki güvenlik ihtiyaçları örnek verilebilir. Kişi yaşamsal ihtiyaçları karşılandığında ve kendini güvende hissettiğinde bir sonraki ihtiyaç hiyerarşisine yani 'aidiyet ve sevgi' (bir gruba bağlı olma, ilişki kurma, beğenilme, yani özetle sosyalleşme) ihtiyacına yönelir. En son olarak da 'kendini gerçekleştirme ihtiyacı' gelmektedir. Bu son basamağa sanatkarlar, bilim adamları vs. erişebilmektedir. Ayrıca bu basamağa insanlara bir beklenti duymadan yardım eden, yarar sağlayan, hayatı anlamlandıran insanlar da kendini gerçekleştirmiş insan olarak düşünülebilir. Maslow'a göre bu ihtiyaçların tamamı bireyler ve toplumlar arasında değişkenlik göstermektedir (Bolat ve diğerleri, 2014; 232-235).

1.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımı

Yönetim bilimini hızlı gelişen teknolojinin etkisi altına almasıyla birlikte, bu teknolojik gelişmeler örgütlerin gelişmelerine ve yükselmelerine temel hazırlamıştır. Böylece büyüme sağlayan örgütlerin yönetimi daha çok zorlaşmaya başlamıştır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009: 7).

Modern yönetim yaklaşımı, var olan örgütü bir bütün olarak değerlendirir ve çevresel koşulları da hesaba katarak açık sistem olarak ele alır. Bu kuram içinde olan başlıca yaklaşımlar, sistem, durumsallık ve şekillendirme (bütünsellik) yaklaşımıdır (Akmüt, Aktaş, Aykaç, Doğanay, Durukan, Müftüoğlu ve Yüksel, 2003: 86).

1.1.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı tek başına bir disiplin değildir, belirli olayların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir bakış açısı, bir metot olarak yorumlanmaktadır. Sistem yaklaşımı organizasyonları çevresel etkileyen faktörleriyle ve alt, üst sistemleriyle bir arada değerlendirmektedir. Sistem yaklaşımı yönetim konularını incelemek kadar, konuların arasındaki bağlantıların ve karşılıklı etkileşiminin incelenmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır (Koçel, 2005: 242-248).

Sistem kavramının önemi kişiler arası ilişkiler hareketinin temelini atan Hawthorne araştırmalarından ortaya çıkmıştır. Yirminci yüzyılın başlarında örgütlerin verimlilikleri sorgulanmakta ve amaçlara ulaşamamanın sebepleri araştırılmaktaydı. Sistem yaklaşımı yöneticilere şu faydaları sağlamıştır (Erdoğan, 1983: 54):

Yönetici dar bakış açısından sıyrılmış, bağlı bulunduğu diğer alt sistemleri ve çevresel koşullara da önem vermek zorunda kalmıştır.

Yönetici mevcut sisteminin amaçlarını, daha geniş bir sistemin amaçları ile bağlantı kurma şansı bulmuştur.

Yönetici organizasyonunu alt sistemlerin amaçları ile uyumlu şekilde oluşturma olanağı bulmuştur.

Yönetici, alt sistemleri değerlendirme fırsatı bulduğundan bu sistemlerin esas sisteme nasıl bir fayda sağladığını gözlemleyebilme olanağına kavuşmuştur.

1.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımı yolunda kurulmuş tamamlayıcı bir yaklaşımdır. Durumsallık yaklaşımı, yönetimdeki her şeyin iç ve dış çevresel şartların etkisiyle değişkenlik yaşayabileceğini, bu sebeple tek bir doğru değil, yaşanılan durum ve gidişata bağlı olarak birden fazla doğru olabileceğini savunmaktadır. Klasik ve Neo-klasik yaklaşımlardan oldukça farklı bir fikir tarzı olan durumsallık yaklaşımı evrensel bir nitelik taşımaz. Bu yaklaşımda organizasyonun işleyişi, belirlenmiş ilkelerle değil, organizasyonun içerisinde bulunduğu çevresel durumun değişikliklerine göre şekillenir (Genç, 2004: 75). Bu yaklaşımı uygulayan yönetici birçok beklenmeyen durumla karşılaşabilir. Durumsal etmenler sayılamayacak kadar çok olmakla birlikte 6 temel sınıfta toplanabilir; dış çevre koşulları, işletme amaçları, işletmenin örgütsel yapısı, teknoloji düzeyi, personel ve yönetsel yaklaşımlardır (Can ve diğerleri, 2003: 56-57).

1.1.4. Post-Modern Yönetim Yaklaşımı

Yönetimde modern yaklaşımlardan sonra, post-modern (çağdaş) yaklaşımlar gelişmiştir. Ancak bu yaklaşımlarda post-modern bir organizasyon ve post-modern bir yönetim vizyonu oluşturmak mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte Post-modern Yönetim Yaklaşımları; Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Kadrosal küçülme (Downsizing), Benchmarking, Öğrenen organizasyonlar gibi başlıklar altında gelişmektedir (Genç, 2004: 78). Organizasyonların dahil olduğu dünyayı anlama ve tanımlama amacıyla geliştirilen yaklaşımlar olarak tanımlanırlar. Post-modern yaklaşımlar, modern yaklaşımların ilgilenmediği uç konularla ilgilenerek bu konularda fikir

üretmektedirler. Modern yönetim yaklaşımının tam tersine konudan çok konunun detayları ile ilgilenen yaklaşımlardır.

1.1.4.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi post-modern yaklaşımın en önemli teorisi olmaktadır. Kısaca TKY diye adlandırılan bu yönetim şekli, post-modern yönetim anlayışı olarak kabul edilen yönetim kavramlarının en başında yer almaktadır. TKY, bir örgütün girdilerini gözlemleyip, süreçlerini takip edip ve çıktılarını kontrol ederek sürekli iyileştirmelerde bulunarak, örgüt ile etkileşimde bulunduğu gruplar arasındaki iletişimi tarafları doyuma ulaştıracak şekilde yönetmeyi amaçlayan yönetsel ilke ve işlevler bütünü olarak açıklanmaktadır (Karakoç vd, 2003: 13). Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde örgütlerin başarılarının sürdürülebilmesi, karlılık ve verimliliğe ulaşarak üstünlüğü yakalayabilmeleri için son teknoloji ürünlere, ekipmanlara ve en iyi işgücüne sahip olmalarının yeterli olmadığını savunmaktadır.

TKY ilkelerine baktığımızda bu ilkeleri ortaya çıkaranların ilk kalite uzmanları Deming, Juran, Feigenbaum olduğu bilinmektedir. Bu kişiler, aralarında yer yer fikir farklılıkları yaşasa da temelde aynı ilkeleri savunduğu görülmektedir. TKY'nin bir örgütte başarılı şekilde uygulanabilmesi için gereken temel ilkeler şöyledir:

- Müşteri Odaklılık
- Önleyici Yaklaşım
- Grup Çalışması
- İstatistik ve Analizden Yararlanma
- Çalışanların Eğitimi
- Üst Yönetimin Liderliği
- Tedarikçilerle İşbirliği
- Sürekli Gelişme

TKY ilkelerinin tamamı, birbirini tamamlayan ve bir tanesi dahi atlandığında sorunların ortaya çıkmasına sebep olan unsurlardır(Bolat ve diğerleri,2014: 275-279).

1.2. Liderlik Kavramı

Yönetim literatüründe, tüm işletme yöneticilerini ilgilendiren önemli konulardan biri de liderlik konusudur. Her yöneticinin başarılı olabilmesi için liderlik yapması gerektiği inancı, lider kavramının önemini gün geçtikçe daha da artırmaya sebep olmaktadır. Yöneticilerin tüm sorumluluklarının niteliğine bakıldığında liderlik özelliklerine sahip yapıda olmaları beklenmektedir (Koçel,2005: 585).

Liderlik kavramının, liderin ortaya çıkardığı şeylerle ilgili bir süreç olduğu görülmektedir. Lider ise örgüt içerisindeki kişileri belli hedefler doğrultusunda cezbederek kendiliğinden harekete geçilmesini sağlayan kişidir. Liderliğin özünde başka insanları etkileme gücü vardır ve bu etkileme güzünden kastedilen sadece otorite gücü değildir (Gökğiray, 2011: 13).

Başarılı bir lider var olan hiyerarşik konumunu, otorite gücüne başvurmadan kişilerin motivasyonlarını yüksek tutarak yönlendirebilir. Bu sebeple bir lider için en önemli gücün otorite gücü olmadığını, çalışanlarında bırakacağı olgunluk ve uzlaşabilirlik gücü olduğu söylenmektedir. Liderlik çok yönlü ve geniş bir kavram olmasından dolayı, bugüne dek sadece yönetim bilimcilerce değil birçok ayrı dalda çalışma yapan kişilerce farklı farklı tanımlanmıştır. Çevre koşullarının ve örgütlerin etkileşimlerinin değişkenliği nedeniyle liderlik kavramının tanımında ortak bir uzlaşma olmamıştır. Diğer bir engel ise lider ile yönetici, otorite, güç, idare ve denetim kavramlarının sıkça karıştırılmasıdır. Bu kavramların anlamsal olarak karıştırılması, tam bir lider tanımının ortaya çıkmasını engellemektedir (İbicioğlu, 2009: 3).

Liderlik konusu üzerine çok fazla teorik ve görgül çalışma söz konusu olmuştur. Liderlik konusunun dikkatleri üzerine çekmesiyle birlikte ilk önemli araştırmalar 1900 yılından sonra yapılmaya başlanmıştır. 1941 ve 1944 yılları arasında liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda oldukça artış gözlemlenmiştir. Özellikle Kurt Lewin' in küçük gruplar ile yaptığı çalışmalar liderlik konusunda büyük aydınlanmaya sebep olmuştur (Güney,2000: 499).

Literatürdeki çalışmalarda liderlik kavramı birbirinden farklı birçok teoriyle anlatılmaya çalışılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Koçel (2005) liderlik kavramını "belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini

etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” şeklinde tanımlamıştır (Koçel,2005: 583).

Eren (2001), liderliği bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak tanımlamıştır (Eren,2001: 4).

Bir başka tanımla liderlik, şiddete dayalı bir eylem ve tehdit olmaksızın bir bireyin diğerlerinin davranışlarını etkilediği sosyal bir iletişimdir (İbicioğlu,1998: 284).

Gezici (2007) ise “Liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmek” olarak tanımlamıştır (Gezici, 2007: 5).

Güney (2008) liderliği tanımlarken “Kesin formüle edilemeyen bir süreçtir” demiştir (Güney, 2008: 371).

Liderlik tanımlarının çeşitliliğine baktığımızda, 14. Yüzyıldan günümüze dek popülerliğini sürdürmüş bir kavram olarak hala ortak bir tanımlamaya sahip olmadığını ve bu konuda ortak bir fikir birliğine ulaşamadığı görülmektedir.

Tablo 2: Liderlik Tanımlarının Kronolojik Sıralanması

1902	Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektedir.	C.H. Cooley
1906	Liderlik sosyal hareketlerin control edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.	E.F. Mumford
1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektedir.	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, enerjilerininbu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yönelmektir.	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 üyelerini 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 olarak, inancı biçimlendirme olarak, amaçları başarmanın bir amacı olarak, etkileşimin etkisi olarak, farklılaşan bir rol olarak ve başlatıcılık olarak on başlık altında toplanmıştır.	R.M. Stodgill
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 düşüncüyü 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 birbirleriyle 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. Ogava & S.T. Bossert
1996	Liderlik, amaç,kültür,strateji,temek 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.

Erçetin, Ş., 2000: 4-11

Dünyada sanayi devriminden sonra birçok ülkede hızla gelişmeler ve değişimler olmuştur. Bu oluşum sonucunda ülkelerdeki pazar arayışlarının artışı meydana gelmiştir ve bununla birlikte ticaret sınırı kaybolmuştur. Ülkelerde şirketlerin oluşumuyla birlikte liderlik ve lider kavramlarının tanımı yapılmaya başlanmıştır. Yukarıdaki tabloda liderlik kavramının birçok tanımı görülmektedir. Başlarda liderin, sosyal ortamı algılayarak çalışan grupların dinamiğini yönlendiren biri olarak tanımlanmıştır. Son dönemde liderlik yapan kişinin, global dünyanın değişimlerine uyum sağlayarak, örgütlerin ihtiyaçlarıyla birlikte kendini yenileyen ve çalışanlarını anlayan bir önder olduğu görülmektedir. Son yirmi yıl içerisinde ise lider kavramının hoşgörülü, empati yapabilen, çalışanlarını dinleyen, anlayan bir lider tanımlaması görmekteyiz (Erçetin, 2000: 4-11).

Efil (2007)'e göre yönetici, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile doğru sistemin ne olduğunun kararını vererek, tüm üretim faktörlerini planlayarak ortak amaca sevk eden kişi olmaktadır (Efil, 2007: 24).

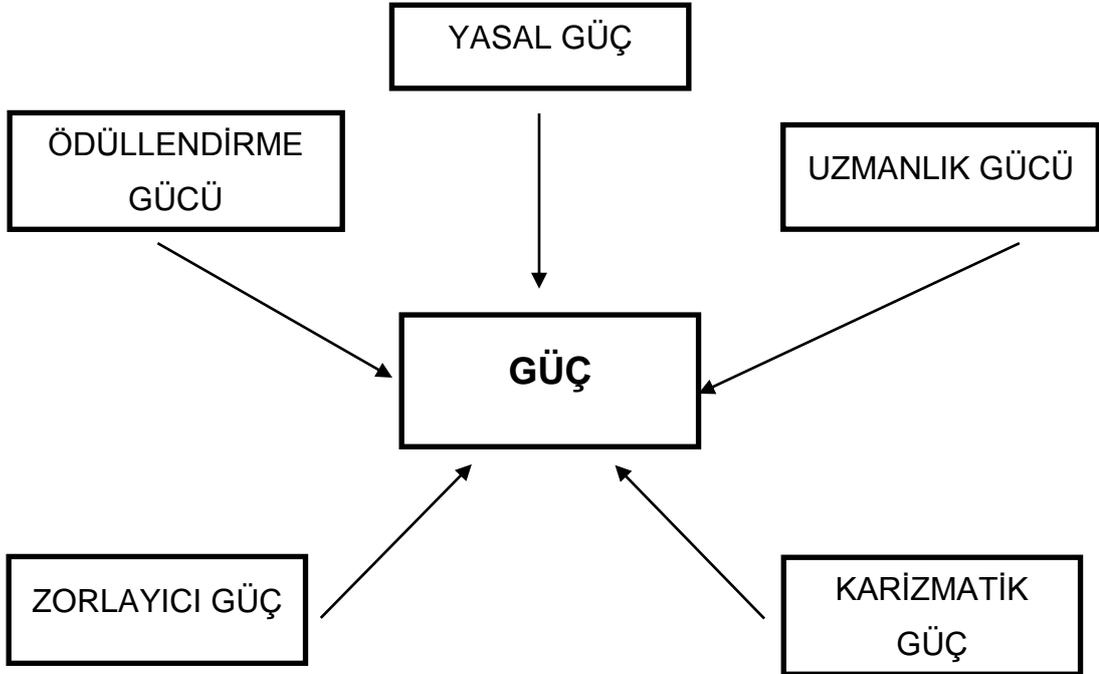
Yönetimsel bilgisi olmayan ancak liderlik vasıflarını taşıyan liderlerin bulunmasının yanında, liderlik vasıflarına sahip fakat yöneticilik eğitimi almış bireyler de tam manası ile iyi bir liderliği sergileyemeyebilirler. Bu kavramlar birbirlerini tamamlarken, aslında birbirinden bambaşka kavramlar olmaktadır. Günümüz şartlarında iyi yönetici olabilmek için aynı zamanda iyi bir lider de olmak gerekmektedir (Tengilimoğlu,2005: 26).

1.3. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderlik kavramına baktığımızda herhangi bir konuda ilgili bireyleri etkileme yolunun güç kaynaklarından geçtiği görülmektedir. Güç, kişileri etkileme yeteneği olarak düşünülebilir. Ya da yapılması istenilen bir şeyi başkasının yapmasını sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Bu yönden bakıldığında liderlik, gücün davranışa yansımasıdır (Bolat ve diğerleri, 2014:181).

Liderlerin kendilerine bağlı olan bireyleri bir amaç veya hedef doğrultusunda etkileyip yönlendirebilmeleri gerekir. Bunu yaparken liderlerin, güç kullanımına başvurmaları gereklidir. Güç, bireylerin davranışlarını kontrol edip yönlendirebilmek için önemlidir. Bu sebeple liderlerin en önemli ihtiyaçlarının başında güç kullanımını uygulayabilmesi gelmektedir. Uygulanan güçte kastedilen etik olmayacak bir davranışın sergilenmesi değildir. Güç, liderin kendine bağlı olan bireyleri etkileme potansiyelidir (Erdoğan, Y. E., 2010: 10). Yönetici ve lider, özellikleri ile işleyişleri bakımından birbirinden oldukça farklı olsa da bir hedef için emek verirler. Bu nedenle de belli bir gücü uygulamaları gerekmektedir. Güç bazı kaynaklarının kullanılmasıyla oluşmaktadır. Liderler güçlerini kendilerine bağlı olan ekip, grup veya toplumdaki prosedürlerden almaktadır (Koçel, T., 2005: 556). Araştırmacılar yaptıkları önemli çalışmalarda gücün doğuştan, karakteristik özelliklerden ya da otorite konumunda bulunmaktan kaynaklandığını savunmuştur (Alkın, 2006: 36).

Şekil 6: Liderliğin Güç Kaynakları



(Bateman ve Carl, 1990: 493 akt. Begeç, 1999: 11)

1.3.1. Yasal Güç

Yasal güç, bir kişinin görev yaptığı pozisyonun gereklerini taşıyan resmi yetki olarak tanımlanabilmektedir. Bir makamın sağladığı yetkilerin lider veya yönetici tarafından kullanılmasıdır (Bolat ve diğerleri, 2014: 180). Fındıkçı'ya göre yasal güç "Liderin bulunduğu statü ve mevkie verilen yasal yaptırımdır." (Fındıkçı, 2009: 233). Yönetimdeki bir pozisyondan gelen ilgili görevleri, ast konumundaki bireyler uygulamakta zorluk duyarlar. Bu görevler asların fikrini sormadan verildiğinde, bazen alınmalarına sebep olabilmekte veya kendilerini değersiz hissetmeleri vb. düşüncelere yol açabileceği gözlemlenmiştir. Anlaşmazlık olmaması için organizasyon liderinin görev dağılımında veya görevlendirmede ilgili işin gerekçelerini ve işin niteliğini açık bir ifadeyle işgörene anlatması gerekmektedir (Bolat ve diğerleri, 2014: 180).

1.3.2. Ödüllendirme Gücü

Liderin veya yöneticinin kendine bağlı olan bireyi, grubu ödüllendirmesiyle ilgili güç kaynağıdır. Bir liderin ödül verme kaynaklarına sahip olması gücünü ifade etmektedir. Bu ödüller maddi veya manevi ödül olabilmektedir. Bunlar; ücret artışı sağlama, terfi, takdir etme, iltifatta bulunma şeklinde olmaktadır. Liderler astlarının davranışlarını değiştirmek amacı ile bu yöntemi kullanabilir (Bolat ve diğerleri, 2014: 180).

1.3.3. Zorlayıcı Güç

Cezalandırma gücü olarak da bilinmektedir. Bu güç ödüllendirme gücünün tam tersi biçimindedir. Zorlayıcı güç, korkuya dayanmaktadır ve cezalandırma adına liderin sahip olduğu yetkiyi anlatmaktadır. Bu güç ile liderin bir otorite sağlaması amaçlanır, bunun için de lider kendine bağlı olan çalışanların davranışlarını beğenmediği taktirde terfi imkanlarından faydalanamamasını, kötü eleştiri almasını, hatta maddi manevi zorlamalarla işten çıkartılma baskılarının oluşmasını sağlamaktadır. Modern organizasyonlarda bu güç tercih edilmez (Bolat ve diğerleri, 2014: 180).

1.3.4. Uzmanlık Gücü

Bu güç biçiminde uzmanlık olarak kastedilen liderin deneyimleri, tecrübeleri, görevlerle ilgili konulardaki bilgi ve becerisidir. Liderin bir konuda uzman olması, kendisine bağlı olan bireyleri daha rahat yönlendirebilmesini ve liderin verdiği tavsiyeleri bireylerin daha iyi değerlendirmelerini sağlamaktadır. Yani çalışanlar veya lidere bağlı olan bireyler, bu güç ile daha kolay etkilenmektedirler. Uzmanlık gücü liderin daha kolay hakimiyet kurmasını sağlamaktadır. Bu güç her liderde olması gerekmektedir (Koçel, 2005: 569-570).

1.3.5. Karizmatik Güç ve Benzeşim Gücü

Bu güç kaynağı liderin karakteristik özellikleri ve sergilediği davranışlarla 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." (Koçel, 2005: 569). Karizma çekiciliği ifade etmektedir, dolayısıyla lider kendi özellikleri (görünüşü, sesi, kültürü, davranışları) sebebiyle etrafını etkileme imkanına sahip olmaktadır. Bu durum lidere karşı sevgi, saygı, güven vb. duyguları yaratmayı sağlamaktadır (Bolat ve diğerleri, 2014: 181).

1.4. Liderliğin Öğeleri

Liderlik, lider ve ona bağlı olan bireyler arasındaki etkileşim durumudur (Aydın, 2000: 337). Bir liderin taşınması gereken özellikler, hedefe ulaşması, ekip kurarak bu birlikteliğin sürdürülebilmesini sağlaması ve bir şeyi güdüleyerek geliştirmesidir (Adair, 2004: 93). Liderin öncülüğünde hedefe ulaşılabilmesi için ekibin doğru insanlardan oluşturulabilmek, hedefe giderken bireylerin isteklerini sürekli kılabilmek, gayretin devamlılığını sağlamak, bireylerin motivasyonlarını hep yüksek tutabilmek çok önemlidir (Dikmen,2012: 11).

Michigan Üniversitesindeki yapılan bir araştırma sonucunda lider davranışları şu şekilde anlatılmıştır: "Güven verici olmak, işi tanımak, yönetim fonksiyonlarına hakim olmak, kültürü ve değişimi yönetebilmek şeklinde tanımlanmıştır" (Tekin, S.,2012: 11).

Liderliğin öğeleri; yönetim becerileri, vizyon, iletişim becerileri, güdüleme, etkileme, destek, insana değer vermek olarak sıralanabilir.

1.4.1. Yönetim Becerileri

Yönetim, örgüte ait olan hedeflere ulaşabilmek için planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm, denetim işlevlerinin uygun ve düzenli olarak gerçekleştirilebilmesi sürecidir. Yönetim, bir araya gelmiş bireylerin grup uğraşı gerektiren her durumda söz konusudur (Erdoğan, Y.E., 2010: 10).

Naish (1997)' e göre yönetim becerileri; personel, maliyet ve kaynaklar olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. İyi yöneticilerin, personel alımında doğru kişileri

seçme ve oluşturulan grupların uyum içerisinde olmasına önem verme, buna ek olarak performans geliştirme ve performansı eleştirme becerilerine yetkin olmaları gerekmektedir (Yiğit, R., 2002: 19).

1.4.2. Vizyon Sahibi Olmak

Vizyon kelimesinin anlamı tasarlamak, hayal etmek ve geleceğin resmidir. Burada hayal edilen şey hedef veya amaçtır. Hedefe veya amaca ulaşabilmek için planlı, programlı olarak harekete geçmek gerekmektedir. Bir kişinin vizyon sahibi olabilmesi için amacına doğru harekete geçmesi gerekmektedir. Vizyon sahibi kişi; yetkinliklerinin ve eksikliklerinin bilincindedir, hedefi doğrultusunda kendini yenilemeye ve güncellemeye açıktır (Dikmen, B., 2012: 92). İyi bir lider olabilmenin en önemli gereklerinden biri de vizyon sahibi olmaktır.

Vizyon sahibi liderlerde şu özelliklerin bulunmasının önemi 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" (<https://www.kigem.com/lider-olmak-isteyenlere-tavsiyeler-.html>) Geleceği göremeyen ve yorumlayamayan kişilerin liderliğinin kısa zamanlı başarı getireceği savunulmaktadır.

1.4.3. İletişim Becerileri

Bir örgütte yönetici ile yönetilenler arasındaki iletişim çok önemlidir. Yöneticilerin kendilerine bağlı olan bireylerle kötü iletişim içerisinde olması, iş bölümünde hakkaniyetsizliğe, çalışanların uzmanlaşmada engellenmesine, yabancılaşmaya, motivasyonun düşmesine dolayısıyla örgüt hedefinden uzaklaşmaya, işlerin kötüye gitmesine sebep olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 66). Liderler, iyi bir örgüt işleyişini sürdürülebilir kılmak için, örgüt ile çevresi arasındaki düşünce ve bilgi oluşumunu sağlayan iyi bir iletişimci olmalıdır.

1.4.4. Güdüleme (Motivasyon)

İyi bir lider kendine bağlı olan bireylerin davranışlarını en doğru şekilde yorumlayabilmelidir. Doğru güdüleme yeteneği bir lider için oldukça önemlidir, bu sayede çalışanlarına yönelik en uygun olan güdüleme yaklaşımlarını bulabilir. Bilindik en etkili güdüleme yöntemi, ilgili konunun karar aşamasında çalışanlarının katılımını sağlayarak fikirlerine duyarlılık göstermekten geçmektedir. Bu yol ile karar alma aşamasına katılım gösteren çalışanlar kendi paylarının da olmasından dolayı daha verimli çalıştıkları gözlemlenmiştir (Erdoğan, 2010: 9).

1.4.5. Etkileme

Liderlerde etkileme yeteneği sonradan kazanılabildiği gibi, doğuştan gelen bir özellik olarak da ortaya çıkmaktadır. Liderlerin bireylerde bıraktığı etkiler önemlidir. Bu etkinin süresi kimi zaman kısa sürer, kimi zaman da senelerce sürer. Uzun süren etkilere bakıldığında, bunun nedeninin liderin etrafına yaydığı g ile güvenden kaynaklandığı görülmektedir.

1.4.6. Destek

Liderlik zaman zaman risk almayı da gerektirmektedir. Lider risk alırken bir desteğe ihtiyaç duymaktadır. Bu destek u tiptedir:

- stlerden alınan destek
- Akran desteği
- Birlikte çalışılan kişilerin desteği.

(Yiğit, 2002: 18).

Tunalı liderlerle ilgili şunu 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 mükafatları astlarının ilgi alanına göre belirlerler." (Tunalı, 2006: 52).

1.4.7. İnsana Değer Vermek

Botsford (1997) bir makalesinde, iyi liderlerin kendilerine bağlı birey ve gruplarla nasıl en doğru şekilde çalışılacağını çözmüş olduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak öğrenme yaklaşımına çok önem verdiklerini, insanlarla aralarındaki bağın güvene dayalı olmasına ve her durumda açık iletişim kurduklarına, ekip üyelerine güven oluşturabilmek adına her şartta sadakat gösterdiklerini belirtmiştir (Yiğit, 2002: 18-19).

1.5. Liderlik Davranış Modelleri

Liderlik davranışı, liderin kendine bağlı birey veya gruba olan ilişkilerindeki yaklaşımıyla ilgilidir. Liderler insan davranışları hakkında yeterli bilgi birikimine sahip olmalıdır (Eren, 2009: 524).

1.5.1. Demokratik Liderlik

Bu modelde yöneticiler örgütün kurallarını destekleyen bir tutum içerisinde olsa da, liderler bu tutumun yanı sıra kendilerine bağlı birey veya grubun da çıkarlarını düşünerek davranışlar sergilemektedir (Yörük, 2001: 3). Demokratik liderler, grup ilişkileri üzerine en çok çalışan model olmaktadır. Bu kişiler, yönetsel yetkileri ve kararları kendini takip eden birey veya gruba paylaşmaktadır. Bu sebeple örgütün amaç ve hedeflerinin izlenmesinde, planlarının oluşturulmasında, politikalarının geliştirilmesinde lider her zaman kendine bağlı olan bireylere onlardan aldığı fikirler doğrultusunda liderlik davranışını sürdürmeye eğilimlidir (Eren, 2009: 524).

Demokratik liderler bir kriz yaşandığında hızlı ve ivedi davranmak gerektiğinden astlarını bu kararlara dahil edemezler. Bu kriz anları dışında örgütün izlediği yol grubun fikirlerine göre şekillenir. Demokratik liderlerin kullandığı güç kaynağına baktığımızda, cezalandırma gücünden ziyade ödüllendirme gücünü kullandıkları görülmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 245).

1.5.2. Otokratik Liderlik

Otokratik lider için kendi düşünceleri önemlidir, kendinden başka kimsenin görüşünü önemsemez. Astlarından herhangi konuyla ilgili itiraz kabul etmez. "Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar. Çünkü onların bu şekilde motive olduklarını düşünmektedirler." Bu uygulamadan anlaşılacağı şekilde otokratik liderlerin ödül-ceza, yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarını kullandıkları görülmektedir (Erdoğan, 2010: 43).

1.5.3. Katılımcı Liderlik

Katılımcı lider demokratik lidere göre, sayısal anlamda değil ancak yetkiyi kullanma şekli ve grubun yapısal işleyişi anlamında farklılık içermektedir. Lider, ortamda ilişkileri teşvik ederek motivasyonun yükselmesini sağlar. Katılımcı lider, karar almada astlarının düşüncelerinden faydalanmaktadır. "Çalışanlar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenmekte, amaç belirlemede katkı sağlamakta, karar, plan ve politikalar konularında önerilerde bulunmakta ve katılmaktadırlar." Astlar da birçok konuda sorumluluk üstlenmektedir. Bu tip liderlikte görülen güç kaynağı ödül tipi olmaktadır. Katılımcı liderlikte en önemli nokta sorumluluk bilincinin gelişmesidir. Tüm üyelerin motivasyonları oldukça yüksektir, üyeler işleyiş hakkında bilgiye tam olarak hakimdir ve memnuniyetleri oldukça yüksektir (Demir, 2007: 143).

1.5.4. Liberal Liderlik

Liderin pasif olduğu, görevlerini yerine getirmede, sorumluluklarından kaçındığı ve karar verme konusunda zorlandığı bir liderlik tipidir. Liberal liderlikte güç kaynaklarının kullanılmadığı ve otoritenin tamamen sağlanamadığı görülmektedir. Bu liderlik modelinde tutarlı bir işleyiş olmadığından örgüt hep geriye gider ve zayıflar, liderde de iş doyumunu düşer. Liberal liderler kendilerine bağlı insanları kendi hallerine bırakmaktadır. Liderler sahip oldukları yetkiyi kullanmazlar ve karar aşamalarında söz sahibi olmayan davranış göstermektedirler (Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik, 2012: 31-32). Liberal liderler, astlarına görev vermediklerinden güç kaynaklarını da kullanmamaktadırlar. Bu tip liderlerin olduğu örgütlerde bir başarı söz

konusuysa bu çalışkan astlar sayesinde (Ateş 2005: 58). Bu işleyişin hakim olduğu yerde lider pasifize olmuş bir durumdadır.

1.5.5. Karizmatik Liderlik

İsviçreli Jurg Weber, literatürde karizmatik liderlikten bahseden ilk kişi olmaktadır. Weber 1947 yılında, karizmatik liderlerin üstün güçlere sahip ve niteliklerinin oldukça göz alıcı olduğundan bahsetmiştir (Baltaş, 2001: 133).

İnsanların lidere gereksinim duydukları dönemler genelde ekonomik kriz varsa, ülke savaşta, kaos yaşıyorsa, çözülemeyen problemler varsa ortaya çıkmaktadır. Atatürk, Gandhi gibi karizmatik liderlerin zor dönemlerde ortaya çıktığı bilinmektedir (Gül, Aykanat, 2012: 18-19). “Karizmatik liderlik yaklaşımlarının ortak noktalarından biri de her ne kadar gereklilik koşulu olmasa da örgütün bir stres, değişim, kriz ya da kaos yaşamasının karizmatik bir liderin ortaya çıkışını kolaylaştıracağı hususudur. Daha da önemlisi kriz zamanı en etkin liderlerin karizmatik özelliklere sahip olanlardan çıktığı belirtilmektedir.” (Arslan, 2009: 4).

Tries ve Byar 1986 yılında yaptıkları çalışmalarda karizmatik lideri şöyle anlatmışlardır;

- Olağanüstü yeteneklere sahip,
- Kriz durumları için radikal çözüm üretebilen,
- Takip edenler tarafından olağanüstü özelliklere sahip olarak algılanan,
- Yeteneklerinde süreklilik bulunan kişi olarak belirlemişlerdir (Yılmaz, 2010: 97).

“Karizmatik lideri diğerlerinden farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon, durumu net ve çok boyutlu bir şekil de değerlendirebilme, inandığı değerleri benimsetebilme, insanları inandığı amaca ulaşabilmek ve radikal değişiklikler için harekete geçirebilme yeteneğidir. Bu tarz liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar. Çünkü bu liderlikte yetki tamamen kendiliğinden kazanılmaktadır.” (Şahin, Taşpınar, vd., 2015: 79).

1.5.6. Paternalist Liderlik

Devletin kendine bağılı olan vatandaşını koruma isteğı, refah seviyesini yükseltme isteğı Paternalizm'dir. Bu liderlik türünün ataerkil kültürün hakim olduğı bölgelerde yaygın olduğı söylenmektedir. Paternalist liderlik, disiplinin babacan bir tavır ile sergilenmesini ifade eder. Paternalist lider ile kendine bağılı kişilerin arasındaki ilişki, çocuk ile ebeveyn ilişkisine benzetilebilir. Bu liderlik türünün sergilendiğı örgütlerde iş yeri aile ortamına benzemektedir (Aslan, 2013: 88).

Paternalist (babacan) liderler, kendilerine bağılı kişilerin hem özel hayatlarında hem iş hayatlarında söz sahibi olabilmektedir. Olabilecek her yerde çalışanlarını kontrol etmek, onları korumak, onların iyilikleri için yönlendirmede bulunduğı imajını oluşturmaktadır (Baltacı, 2017: 45).

1.5.7. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderler, vizyon sahibidir ve dikkat çeken güçlü kişiliklere sahiptir. Bu liderlik türünde liderin, kendine bağılı olan kişilere yaşam beklentileri hakkında ilham vererek onları değışime yönlendirerek güdülediğı görülmektedir (Yiğit, Yazarkan, 2014: 73).

Bu liderlik türü idealleştirilmiş etki (karizma), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek şeklinde dört alt maddeden oluşmaktadır. İdealleştirilmiş etkiden kastedilen vizyon ve misyonun oluşturulmasıdır. Telkinle güdüleme ise liderin kendine bağılı kişileri hedef doğrultusunda motive etmesidir. Entelektüel uyarım, rasyonel öngörümü ve sorunların çözümünün kolaylaşmasıdır. Bireysel destek ise, astların iyi şekilde yetiştirilebilmesidir (Cemaloğlu, 2007: 79).

Şekil 7: Dönüşümsel Liderlik



(Güney, 2007: 373).

Dönüşümsel liderlikte ilgili lidere bağlı olan astlar, örgütteki gelecek zaman içerisindeki kariyer durakları için motive edilmektedir. Örgütte oluşturulan kariyer havuzu vb. unsurlar tüm astlar için önemli olmaktadır. Bu durum astlarda yüksek motivasyona, daha verimli çalışmaya, yaratıcı fikirler üretmeye sebep olmaktadır.

1.5.8. İşlemsel Liderlik

İşlemsel lider ile çalışan kişiler “Örgüt senin için ne yapabilir?” sorusuyla karşılaşmaktadır. Lider ve çalışanlar arasında sürekli olarak pazarlık sözcüğü konuşulmaktadır. Ortada eğer bir hedef varsa lider etkili olmaya başlamaktadır ancak yalnız görevini yerine getiren kişilerde durum değişmektedir, hızlı uyum gösteremezler. Bunu aşabilmek için lider, ödül ve ceza güç kaynağını kullanmaya eğilim göstermektedir. Buradaki esas amaç motivasyonun sağlanabilmesidir. Liderler kendilerine bağlı kişilerin bireysel çıkarlarını yükseltmektedir. Tüm çalışanlar işlemsel liderlik davranışı sergileyen yöneticilerden memnun kalırlar. İşlemsel liderlik iş yaşamında daha çok bireysel çalışma kültürünün yaygın olduğu alanlara uygundur. (Uysal, Keklik, Erdem, Çelik, 2012: 34).

1.6. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Klasik yönetim anlayışında her ne kadar “Yönetici” ve “Lider” sözcükleri aynı anlamda kullanılsa da günümüzde bu anlayış değişmiştir. Lider özelliklerinin her yöneticide bulunmadığı görülmüştür. Dolayısıyla her yönetici lider özelliği taşımamaktadır. Örgütlerin hedefleri doğrultusunda başarıya ulaşabilmesi için liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilere yani liderlere sahip olması gerekmektedir. (Şimşek ve Çelik, 2014: 11).

Bilim adamları ve uzmanlar bu iki kavramın arasındaki farklılıklara çeşitli yorumlar getirmişlerdir. Bunlardan biri ise, işi uygulamak, iş yüklenmek, işleri uygun şekilde sürdürmenin yöneticilik tanımı olduğunu, işi hedef doğrultusunda yönlendirmenin, öncülük etmenin ve yüksek farkındalığın ise liderlik tanımı olduğu söylenmektedir (Çağlar, 2004: 96).

İnsanoğlu, tek başına çabalayarak bireysel veya ortak istenen amaca ulaşabilmenin neredeyse imkansız olduğunu fark ederek, aynı amaca veya hedefe varmaya çalışan bireylerle birlikte hareket ederek gruplar ve sonrasında ise örgütler kurmuştur. Bu grup ve örgütlerde hedefe ulaşmak için bireyleri organize edecek, tüm süreçleri kontrol edecek ve denetimini gerçekleştirecek kişiye ihtiyaç duyulmuş ve bu kişiye de “yönetici” adı verilmiştir (Yeşilkayalı, 2012: 6).

Yönetici; işletmede çalışan tüm personel aracılığıyla hedeflenen noktaya ulaşmak için üstün uğraş veren kişidir. (Bulut ve Bakan, 2005: 65).

İşletmenin hedefi için, insan kaynaklarını ve mali kaynakları en doğru şekilde idare eden kişidir. Diğer bir söylem ile yönetici idare ettiği insan grubunu hedef veya hedeflere ulaşmak için bir arada işbirliğiyle çalıştırmayı sağlayan bireydir (Demirci, 1998: 118)

Hizmet ve üretim amacı güden kurumların hepsi birer örgüttür. Dolayısıyla eğitim veren kurumlardan hastanelere, polis karakollarına, otellere, havalimanlarına kadar hepsi birer örgüttür. Tüm bu kurumlarda bir işi, görevi yerine getiren bireylerin işleyişlerini organize eden, belli bir hedefe ulaşmayı amaçlayan bireyler yöneticilerdir (Canbolat, 2016: 5).

Koçel'e göre yönetici ve lider arasındaki farklılıklar şöyle incelenebilir (Koçel,1998: 274).

Yöneticiler;

- “İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye,
- Mevcut pozisyondan kaynaklanan otoriteyi kullanmaya,
- Pozisyon izin verdiği sürece otorite yetkisini devretmeye,
- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.”

Liderler;

- “İzleyicilerin hedeflerini gerçekleştirmeye,
- İzleyicilerin kendisine sağladığı otoriteyi kullanmaya,
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine uymaya,
- Her zaman izleyicilerine (gruba) karşı sorumlu olmaya önem verirler.”

Tablo 3: Bennis’e Göre Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir	Yenilik yapar
Bir kopyadır	Orjinaldir
Muhafaza eder	Geliştirir
Sistem ve yapıya odaklanmıştır	İnsanlara odaklanmıştır
Kontrole güvenir	Güven aşılır
Kısa (dar) görüşlüdür	Uzun (ileri) görüşlüdür
Nasıl ve ne zaman olacağını sorar	Ne ve neden olduğunu sorar
Gözü alt çizgidedir	Gözü ufuktadır
Taklit eder	Orjinalleştirir
Statükoyu kabul eder	Statükoya meydan okur
Klasik iyi askerdir	Şahsiyetli, kendi kendisidir
İşlerin doğru gitmesini sağlar	Doğru işleri yapar

(Okay,

2009:

2)

(<https://pdfs.semanticscholar.org/f586/589f40ce12b27e39eef3eaa8ca3ae51f10a0.pdf>)

Liderlik süreci geniş ve karmaşık bir süreçtir. Bu süreç lider, takipçileri ve olağan koşullar arasındaki ilişkilerin tamamından oluşmaktadır. Bu akışın ana noktasını liderin etkileme gücü oluşturmaktadır. Lider çevresindekileri kendi istediği biçimde etkiler ve bunu yaparken insanlara yol açan, onları güdüleyen, ileriye bir adım önceden görebilen kişidir (Koçel, 2001: 466).

2. BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI

İş hayatı göz önünde bulundurulduğunda, konu kurum olunca ilk düşünülen konulardan biri iş doyumudur. Çalışan bireyler için iş doyumunu, doğrudan doğruya yaşamsal doyum üzerine büyük etki göstermektedir (Çetinkanat, 1988: 10).

İş doyumunu, kurumun etkin ve verimli olabilmesinde büyük önemi olan ve liderlik süreçleriyle doğrudan bağlantılı olan bir konu olmaktadır. İş doyumunu sağlanmış çalışan bireylerin kurumsal amaç ve hedeflere daha istekli şekilde katkı sağladığı görülmüştür. Burada yöneticilere oldukça fazla pay düşmektedir. Yöneticiler, yaptıkları görevden memnun olan ve istekleri karşılanabilen çalışanların edim ve verimliliklerinin daha yüksek olduğunu göz önünde bulundurmalıdır (Tengilimoğlu, 2005; 27).

İş doyumunun, bireylerin psikolojilerini, davranışlarını direkt etkilediği bilinmektedir. Birçok araştırmacının kullandığı “birinin işinin ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan hoş ya da olumlu duygusal durum” olarak tanımlanabilir (Baş, 2002: 19).

İş doyumunun tanımını, Türk Dil Kurumu, doyum kelimesini “Eldekinden hoşnut olma durumu, doyma işi, yetinme, kanaat” olarak tanımlamıştır (tdk.gov.tr).

İş doyumunu, çalışan bireylerin işlerinde yerine getirdikleri görevlerden kaynaklı duydukları memnuniyet, hoşnutluk olarak tanımlanabildiği gibi (Kılıç ve Selvi, 2009: 908) başka bir ifadeyle çalışan bireylerin işinden dolayı ne kadar mutlu olduğunun ölçülmesi olarak da yorumlanabilir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 1).

Yelboğa çalışmasında iş doyumunu “çalışanın işini yapması karşılığı duyduğu haz” olarak yorumlamıştır (Yelboğa, 2007: 1).

“İş doyumunu, çalışan bireylerin yaptıkları görevlerle ilgili tutumları ve işlerine karşı psikolojik birikimleri, çalıştıkları kurumlarda kendilerini nasıl hissettikleri ve buna benzer birçok durumu inceler” (Türk, 2007: 69).

2.1. İş Doyumunun Önemi

İş doyumundan söz edildiğinde emek verilerek kazanılan maddi kazanımların yanı sıra, çalışan bireyin birlikte severek görev yaptığı ekip arkadaşlarının varlığı ve yapılan işten kaynaklı ortaya çıkan mutluluk ifade edilmektedir. Bu şartlarda çalışan birey ortaya çıkan güzel iş verilerinden memnun olacaktır, bu durum iş doyumunu bağlamında tatmin olmasını sağlayacaktır (Eren, 2001: 202).

İş doyumunu ile başarı kavramı birbiriyle bağlantılıdır. “...bireyin amaçlarına ulaşması ya da yüksek düzeyde verimlilik göstermesi doyum oluştururken, amaçlarına ulaşamaması doyumsuzluğa yol açmaktadır.” Kişinin iş doyumunu içerisinde olması beraberinde başarıyı da getirir (Durmuş ve Günay, 2007: 140).

Bir iş yerinde çalışma koşullarının kötüye gittiğini gösteren verilerden biri, iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğunun, kötü verimlilik, disiplin problemleri, yapılan işi yavaşlatma, kurallara uymama gibi sorunların arkasında saklı şekilde olduğu görülmektedir. Diğer yandan iş doyumunun yüksekliği, yöneticilerin kurumu en iyi şekilde yönettiğinin kanıtı olduğundan beklenen ve istenen tablodur. Fakat yüksek iş doyumunun sağlanması oldukça güçtür, iş doyumunu satın alınarak gerçekleştirilemez; ancak iyi bir yönetim ile meydana gelebilir. Bu bağlamda iş doyumunu bir kurumda verimli, pozitif bir ortam oluşturmanın bir ölçüsü olmaktadır (Günbayı, 2000: 1).

İş doyumunu kavramı ile benzerlik gösteren dört kavram bulunmaktadır. “Bunlar; işi çekici bulma, işle özdeşleşme, gönül gücü ve güdülemedir.” İş doyumunu ile bu kavramlar ayrı anlamlar taşımaktadır (Mahmutoğlu, 2008: 36).

İş doyumunun, duygusal ve davranışsal bir durum olduğu bilinmektedir. “Locke, iş doyumunu, bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir edilmesi şeklinde tanımlamıştır.” İş doyumunu, çalışan bireylerin hedef ve beklentilerinin ne kadarına ulaşabildiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur (Çetinkanat, 2000: 1). Yapılan çalışmalarda çalışan bireylerin iş doyumunu içerisinde

olduğunda daha iyi ve verimli sonuçlar alarak görevini yerine getirdiği gözlemlenmiştir (Aydın, 2000: 28).

Çalışan bireylerin iş doyumunu, buldukları sosyal ortamın niteliğinin etkilediği ortadadır. Bunun yanı sıra iş yerindeki yöneticiler ile çalışanlar arası iletişimin yeterli düzeyde olması, uygun görülen işin bireylerin mesleki gelişimine katkı sağlayacak şekilde olması, iş yerinde yükselme olanaklarının bulunması, çalışanlar arası alt-üst rol çatışmalarının olmaması, çalışanların hakkaniyetli ücret ile çalıştırılması, kurumdaki iş ortamının huzurlu ve pozitif olması iş doyumunun sağlanmasında büyük rol oynamaktadır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 76).

2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Yöneticiler, kendilerine bağlı çalışan bireylerin iş doyumunun her zaman yüksek olmasını ister, bunun için de mevcut olanaklara ve sahip olunan tecrübelerle göre bir yol izlerler. İş doyumunu ve iş doyumunsuzluğunu, doğrudan veya dolaylı yoldan etkileyen faktörler ile ilgili doğru bilgilere sahip olunması hem kişisel hem de kurum hedeflerine ulaşılabilmesi adına önem taşımaktadır. Yöneticilerin iş doyumunu sağlayabilmek amacıyla bu konuda önemli olan unsurların neler olduğu hakkında sağlıklı bilgi sahibi olması oldukça önemlidir. İş doyumunu ve doyumunsuzluğu birçok konudan etkilenmektedir. İş yerindeki memnuniyet, başarılı olmak, sorumluluk, iletişim, mobbing gibi durumların olup olmamasıyla oluşmaktadır. (Tengilimoğlu, 2005; 26-29).

İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Ulusoy, 1993: 20).

Bireysel faktörler, her bireyin doyumunun farklı seviyede olmasını sağlamaktadır. Bu etkenler bireyin yaşı, cinsiyeti, yaptığı işi, zekası, kişiliği, ve benzeri özelliklerden oluşmaktadır. (Tengilimoğlu, 2005: 28). İş doyumunu etkileyen en önemli bireysel ve örgütsel faktörler şu şekilde açıklanmıştır.

2.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, meslek, kişilik ve benzeri özellikler sıralanabilir.

- Yaş

Yaş ile iş doyumunun bağı incelendiğinde çalışan bireylerin yaşı ilerledikçe iş doyumunun verimli şekilde yükseldiği gözlemlenmiştir (Şencan, 2011: 47). Herzberg, yaş ile iş doyumunu arasındaki durumu "U" şekliyle açıklamıştır. Şöyle ki, yeni işe başlayanlarda iş doyumunu yüksekken, bu durum orta yaşlarda sıradanlaşmış hayat sebebiyle düşüşe uğramakta, fakat daha ileri yaşlarda tekrar yükselişe geçmektedir. Ancak bu durum bireyin emeklilik dönemine yaklaşması ile tekrar düşmektedir (Eğimli, 2009: 51).

- Cinsiyet

Kadınların ve erkeklerin iş doyumundan beklentilerinin farklı olmasından dolayı, cinsiyetin iş doyumunu aynı şekilde etkilemesi beklenemeyecek bir durumdur (Çetinkanat, 2000: 113). Sungur'un çalışmasında kadınların iş doyumunun erkeklere oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise ev işi, çocuk yetiştirmek gibi sorumlulukların kadınları hem fiziksel hem de psikolojik olarak etkilemesinden kaynaklanmaktadır ve bu durum sonucunda iş doyumunu azalmaktadır (Sungur, 2016: 24).

- Meslek

İnsanlar, sahip oldukları beceri ve yeteneğe göre kendilerine uygun olan meslekleri tercih ettiklerinde iş doyumunu düzeylerinin de bu memnuniyete paralel olarak yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Eğriboyun, 2015: 137).

Demir'e göre Türkiye'de yapılan çalışmada; farklı mesleklere sahip sağlık personeli ele alındığında iş doyumları düzeylerinde değişkenlik görülmüştür. Bu çalışma sonucunda yönetici, doktor, teknisyen arasında en düşük iş doyumunun hemşirelerde olduğu saptanmıştır (Demir, 2010: 69).

- Diğer Bireysel Faktörler

Kişilik, statü, kişisel ihtiyaçlar da oldukça önem taşımaktadır. Kişisel farklılıklar her çalışan bireyin işine bakış açısına, algısına, davranışlarına

yansıdığından dolayı iş doyumunu etkilemektedir. Çalışan bireyler için hak, özgürlük ve görevleri önem taşımaktadır, bu bağlamda sosyal düzen içinde statü tüm bunları kapsayıcıdır (Aydın, 2008: 8)

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler arasında ücret, yükselme olanağı, yönetim şekli, örgüt içindeki iletişim ve buna benzer koşullar sayılabilir.

- İşin Niteliği

İnsanların kişisel özellikleri, yetkinlikleri ve eğitimleri yaptıkları iş ile birbirine uygun olması iş doyumunu düzeyini artıran bir özelliktir. İşin özellikleri iş doyumunu etkilemektedir. Yapılan işin çalışan bireye yeni bilgiler katması, kişinin gelişimine katkı sağlaması iş doyumunu yükseltmektedir. İnsanlara uygun olmayan, zorlayıcı işler, statüsü bireye uygun olmayan işler ise iş doyumunu oldukça kötü etkilemektedir (Pelit, 2015: 62).

- Ücret

Bireyin emeği karşılığında çalıştığı kurumdan aldığı paradır. Ücret çalışan bireylerin iş doyumunu etkileyen bir unsurdur. Çalışan bireyler eğitimlerine, işlerine karşı gösterdikleri disipline, başarılarına uygun şekilde ücret beklemektedir. Eğer çalışan bireyler bu uygunlukta ücret alamazsa iş doyumlarının düştüğü görülmektedir (Gülner, 2007: 166).

- İş Ortamı, Çalışma Koşulları

İş ortamının koşulları da iş doyumunu için önem taşımaktadır. Sıcaklık, nem, gürültü, temizlik, güvenlik gibi unsurların çalışan bireylerin sağlıklarını ve yaşam verimliliklerini etkilediği bilinmektedir. Bu şartları göz önünde bulundurarak çalışan bireylere iş ortamı sağlanmazsa, işe devamsızlık, çeşitli hastalıklar, iş kazaları ve hem fizyolojik hem de psikolojik hastalıklar ortaya çıkabilmektedir (Tor, 2011: 48). Çalışan bireyler, iş ortamındaki olumsuz koşullarda Şekil 9'da görülen durumları yaşayabilmektedir.

Şekil 8: Uygun Olmayan Çalışma Koşulları ve Reaksiyonları

Biyolojik ve Psikolojik Zararlılar		Reaksiyonlar
Toksik Maddeler	=	Beceri Yetersizliği
Titreşim ve Gürültü	=	Başarısızlık
Toz ve Hijyenik Olmayan Koşullar	=	Uyum Güçlükleri
Rutubet, Soğuk, Sıcak	=	Bezginlik
Radyasyon	=	Bulanımlar
Yönetim Hataları	=	İş Heves Kaybı
İş ve Aile Çevresi	=	Yorgunluk ve
Yıpranma		
Kötü Alışkanlıklar	=	Sağlık Sorunları
İş ve İşlem Güçlüğü, Otomasyon, İş Döngüsü, Taşıma ve Kaldırma İşleri ve Maluliyetler	=	Kaza, Sakatlıklar
Enerji Açığı, Fazla Mesai, Gece Çalışmaları	=	Ölümler

(Silah, 2005: 366).

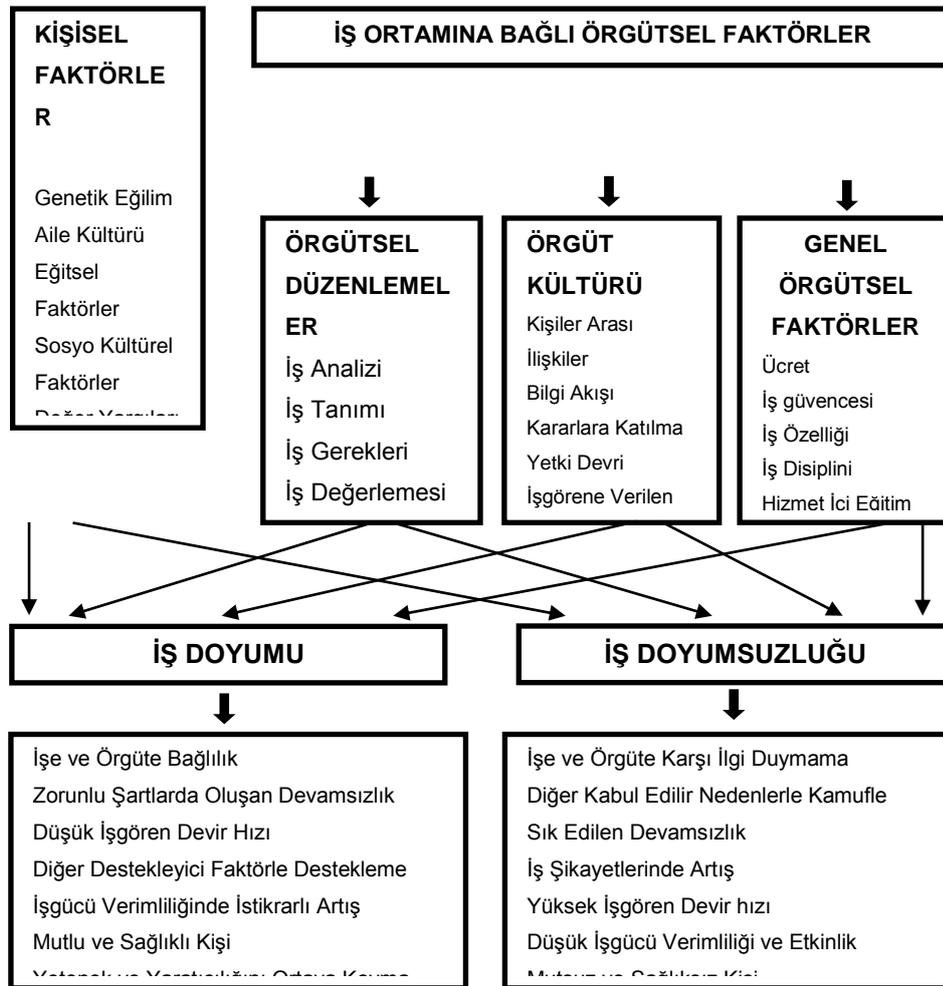
Tüm çalışan bireyler iş ortamlarının ergonomik, rahat kısaca sorunsuz olmasını ister. İş ortamlarının uygunluğu bireylerin işe bağlılığına, verimliliğine ve iş doyumunun yüksek olmasına sebep olmaktadır (Başaran, 2000: 220).

- Diğer Örgütsel Faktörler

Yönetim şekline baktığımızda, yöneticilerin tutum ve davranışlarının çalışan bireylerin iş doyumunu etkilediği görülmektedir. Yükselme olanağı her çalışan birey için ihtiyaçtır, gerek ücret anlamında gerekse terfi anlamında bu durum gerçekleşmediğinde iş doyumsuzluğu yaşanmaktadır. Çalışan bireylerin ve iş arkadaşları ile yöneticilerinin arasındaki iletişimin doğru ve sağlıklı olması olası problemlerin önüne geçer, bunun yanı sıra güvensizliğin, verimsiz çalışmanın, devamsızlığın ve benzeri olumsuz durumların yaşanmamasını

sağlar. Dolayısıyla güçlü iletişim kurulan iş yerlerinde iş doyumunun yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

Şekil 9: İş Doyumu İle İlgili Neden-Sonuç İlişki



(Akıncı, 2002: 6).

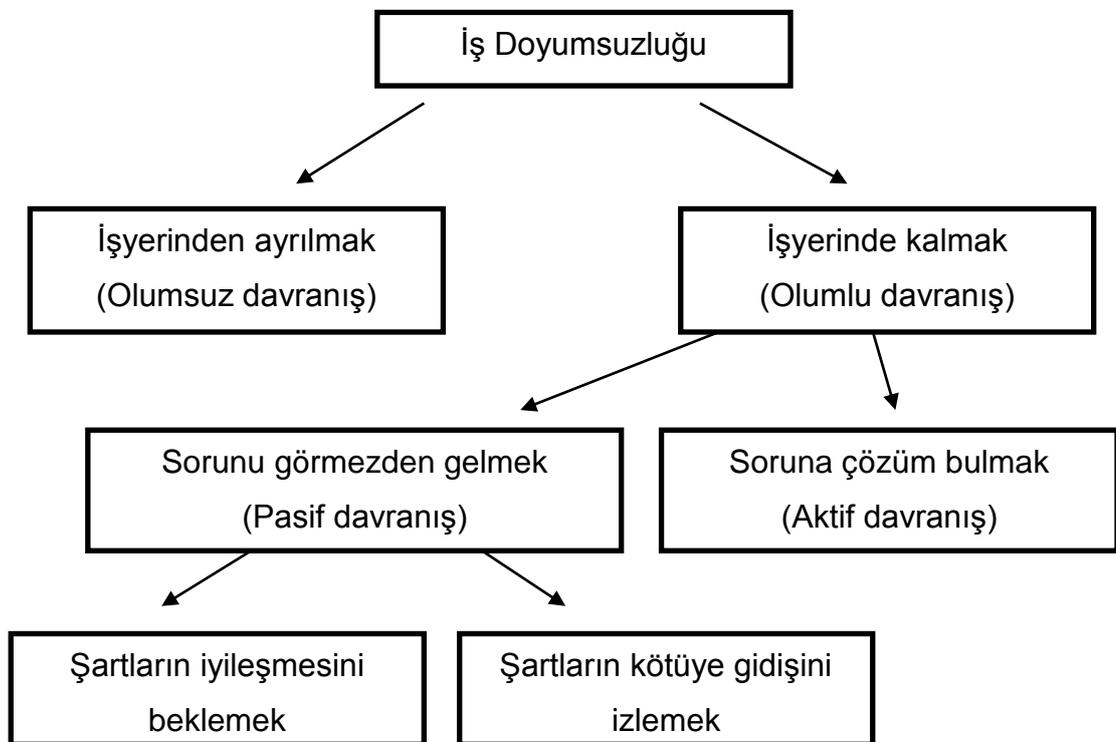
Şekil 9. İş doyumunu etkileyen faktörleri kişisel ve örgütsel olmak üzere iki gruba ayırabiliriz. Yukarıdaki şekilden anlaşılacağı üzere iş doyumunu; çalışan bireyin sahip olduğu özelliklerden, örgütün özelliklerinden ve iş ortamının özelliklerinden kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunların yanı sıra bireysel algının da önemi büyüktür. Aynı yerde, aynı görevi, aynı şartlarla yerine getiren iki birey arasında da iş doyumunu eşit olmayacaktır. İş doyumunu birçok araştırmaya göre bireysel beklentiler neticesinde oluşan bir durum olduğundan, her bireyin beklentisinin birbirinden farklı olacağı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Her çalışan bireyin hayatında iş doyumunun önemi göz önünde bulundurulduğunda, iş doyumunun doğru ölçülerek değerlendirilmesi ve geliştirilmesinin oldukça dikkat edilmesi gereken bir süreç olduğu bilinmektedir (Şencan, Aydınlan ve Yeğenoğlu, 2017: 123).

2.3. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

Çalışan bireylerde iş doyumumsuzluğu, verimsiz çalışmaya, işe karşı ilgisizliğe, iş ortamındaki yanlış iletişime, işten uzaklaşma isteğine, devamsızlığa, memnuniyetsizliğe, bıkkınlığa sebep olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 26). İş doyumumsuzluğu sonucunda bireyler genellikle iki yol izlemektedir. Çalışan birey ya işinden ayrılmaya yönelik adımlar atar, ya da iş yerinde kalarak sorunlarını dile getirerek çözüm arayışlarına girişmektedir. Birey iş doyumumsuzluğu içindeyken, çözüm bulamadan iş yerinde kalmayı sürdürdüğünde hem fizyolojik hem de psikolojik birçok problem yaşadığı bilinmektedir (Gündüz, 2016: 16).

Şekil 10: Doyumsuzluğuna Karşı Çalışanın Tepkisi



(Gündüz, 2016: 17).

Çalışan bireyler, iş doyumsuzluğu yaşadığı halde işyerinde kalarak bu durumu göz ardı ederse, bu durum tüm mevcut kötü şartların daha da ağırlaşmasına sebep olacaktır. Mevcut sorunlara çözüm arayarak aktif davranış sergilemeleri izlemeleri gereken doğru yollardan biri olacaktır.

2.4. İş Doyumu ile İlgili Teoriler

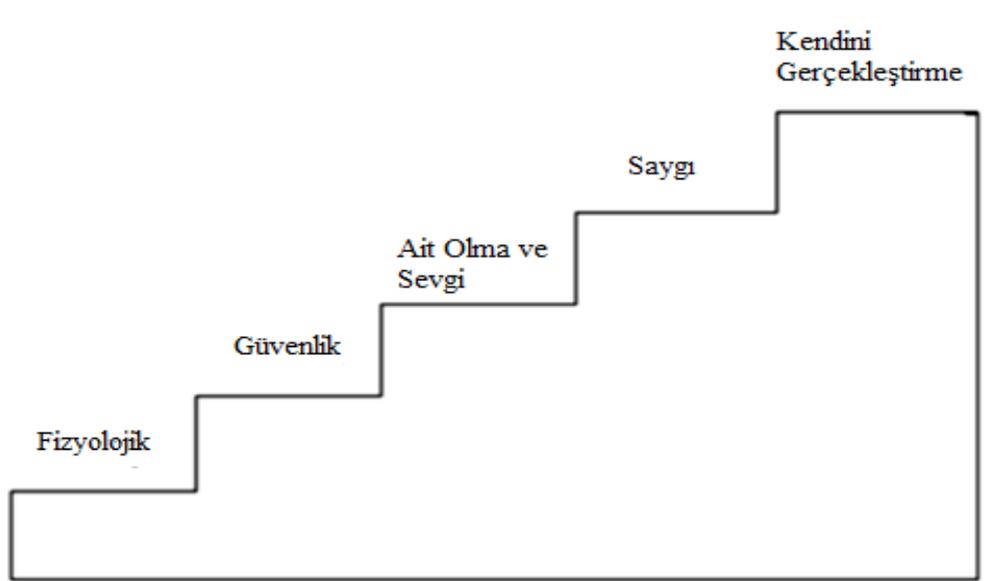
İş doyumu ile ilgili teoriler kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

2.4.1. Kapsam Teorileri

- Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'a göre "insan gereksinme duyan bir varlıktır" ve ihtiyaçlar veya güdüler beş basamaktan oluşmaktadır.

Şekil 11: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



(Bingöl, 1990: 191).

Maslow, çalışmalarının sonucunda insanların bazı ihtiyaçlara gereksinim duyduğunu ve bu ihtiyaçları karşılamak zorunda olduğunu görmüştür (Şencan, 2011: 40).

Maslow'a göre birinci basamaktaki en temel fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, uyku, cinsellik) insanın hayatına devam edebilmesi için şart olan koşullardır.

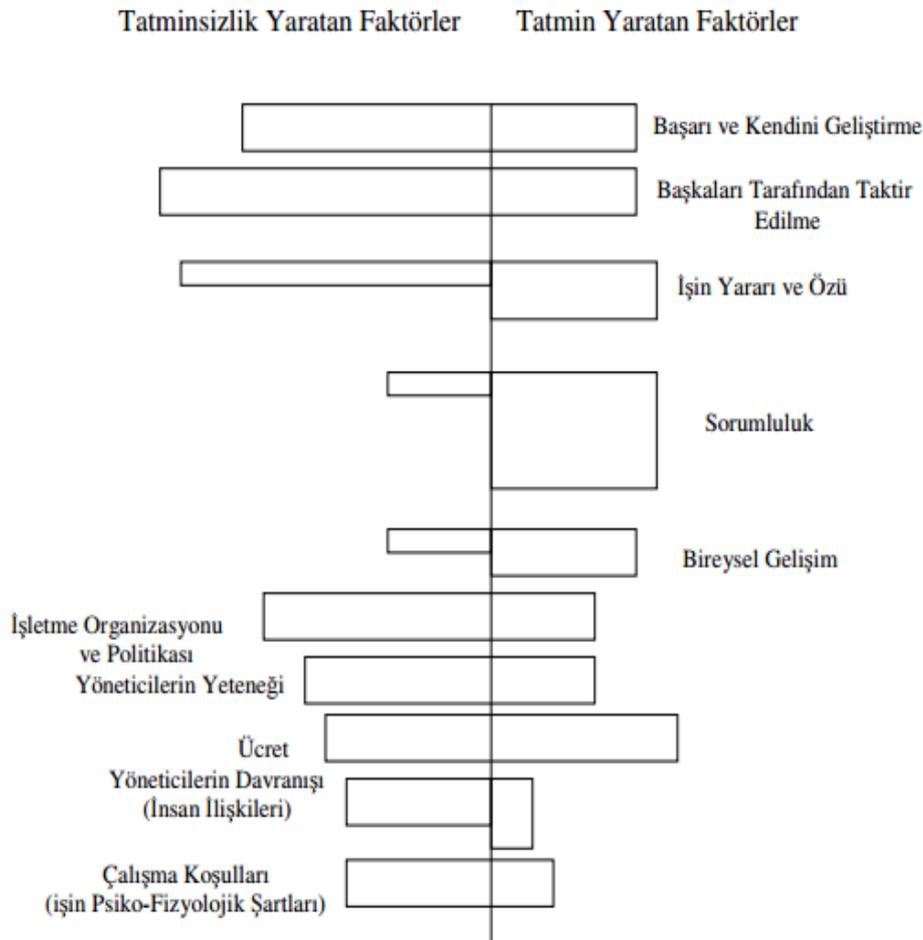
İkinci basamaktaki güvenlik ihtiyacı (barınma, sosyal güvenlik, vb.) ve fizyolojik ihtiyaçların giderilmesinden sonra insan ancak diğer basamaklara yönelebilmektedir.

- Herzberg'in Çift Faktörler Teorisi

Herzberg'in çift faktörler teorisine göre, iş doyumuna etki eden "motivatorler" ve "hijyen faktörleri" olmak üzere iki grup vardır (Şimşek, 2002: 198).

Bu faktörlerden birinin çalışan bireyleri motive ederken, diğerinin motivasyon düşüklüğüne sebep olduğunu ve iki faktörün tamamen birbirinden bağımsız olduğunu savunmuş olup, bağımsız değişkenler olarak ele alınması gerektiğini vurgulamıştır (Şekil 11) (Efil, 2006: 154).

Şekil 12: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı



(Efil, 2006: 155).

İş doyumunun yüksek olması için, tek başına hijyen faktörlerinin iyi olması yeterli olmamaktadır. Çalışan bireyin takdir edilmesinin de önemli olduğu, bireyin kendini geliştirme ve maaş, kıdem olarak da yükselmesinin

sağlanması motivasyonun artmasına sebep olacaktır. Böylece iş doyumunu sağlanmış olacaktır (Şimşek, 2002: 199).

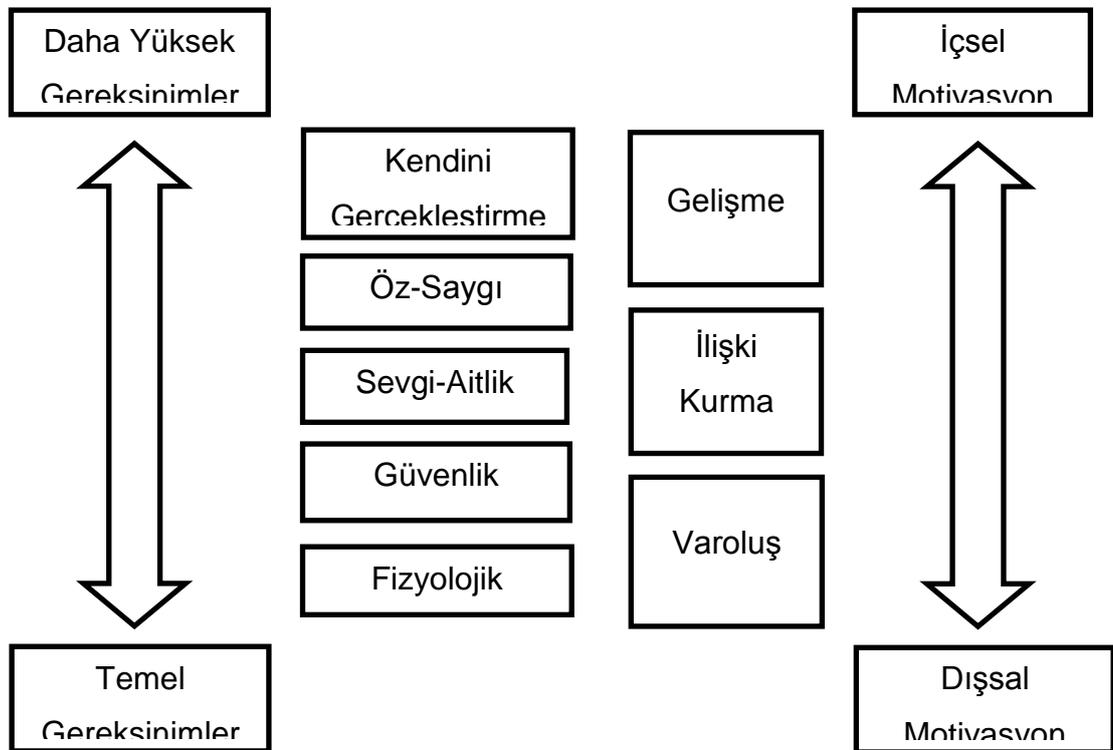
- Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Bu teoriye göre bireyler en çok; ilişki kurma, başarma ve güç kazanma ihtiyacı olmak üzere üç ihtiyaç üzerine davranış sergiler. İlişki kurma ihtiyacı, insanlarla doğru iletişim kurarak iyi ilişki içerisinde olma isteğidir. Başarma ihtiyacı, ulaşılmaması zor olan hedefe varmak ve en iyi olma isteği olarak anlatılabilir. Güç kazanma ise bireyin gücünü kontrol ederek bunu doğru şekilde yönetme isteğidir (Tor, 2011: 58).

- Alderfer'in ERG Kuramı

C. Alderfer, Maslow'un beş basamaklı kuramını azaltarak üç basamakta incelemiştir. Bu üç basamak her ne kadar Maslow'un kuramına benzese de onunki gibi ihtiyaçlar sıra içerisinde değildir. Tam tersi bu üç ihtiyaç gereksinime göre istenilen vakitte aktive olabilmektedir. Aşağıdaki şekilde anlatılmıştır.

Şekil 13: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaç Teorileri Arasındaki İlişki



(Bolat, 2012: 68).

2.4.2 Süreç Teorileri

- Victor Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'a göre çalışan bireyler belli seviyede performans göstermektedir. Bireyler gösterdikleri performansa göre birinci ve ikinci derecede sonuçlar almaktadır. Birinci derecedeki sonuçlar doğrudan ilgili işin yerine getirilmesiyle ilgili olup işin verimliliği ve bireyin devamsızlığı ile bağlantılıdır. İkinci derece sonuçlar da birinci derecedeki sonuçlardan kaynaklanabilecek ödül ve ceza olmaktadır (Şencan, 2011: 42).

- Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'a göre çalışan bireyin sergilediği başarı ve iş doyumunu iş ortamındaki eşitsizliklere bağlıdır. Aynı iş ortamında çalışan bireylerin başarı, tecrübe, eğitim, vb. ile ulaştığı ödül, ücret, terfi, vb. gibi sonuçlar arasındaki oran diğer benzer seviyedeki bireylerle eşitse problem yoktur. Eğer benzer seviyedeki bireylerde eşitlik varsa bunun aşılması için adımlar atılmalıdır (Sığırı ve Basım, 2006: 135).

- Lawler ve Porter'ın Bekletisi Teorisi

Bu teori çalışan bireylerin performansı ile sonuç arasında bulunan ilişki üzerinde durmaktadır. Teoriye göre bireyler alınacak sonuca göre performans göstereceklerdir.

Toker şöyle anlatmıştır "Kurama göre iyi performans ödülle yol açar bu da doyum sağlar. Porter ve Lawler ödülleri içsel ve dışsal olarak ikiye ayırırlar. İçsel ödüller iş görenin işinde gösterdiği yüksek performans nedeniyle işin kendisine verilir ve üst düzey gereksinimlerin karşılanmasını sağlar. Dışsal ödüller, örgüt tarafından verilen ve alt düzey gereksinimleri karşılayan ödüllerdir. Bu kuramda bir şeyin ödül sayılabilmesi için ödülü alanın o ödülle olumlu değer vermesi gerekir." (Toker, 2013: 20).

- Locke'un Amaç Teorisi

Teoriye göre her çalışan birey iş yerinde yaptığı işe ve kendi isteklerine göre bir hedef belirlemektedir. Bu hedefe ulaşabilmek adına da çaba harcamaktadır. Birey hedefine ulaştığında memnun olur. Locke'a göre hedef belirlemenin bazı şartları vardır, hedefin açık ve net olması, hedef yoğunluğu

ve hedef güçlüğüdür. Hedefin açık ve net olması rasyonel anlamda ölçülebilirliğini, yoğunluğun hedefe nasıl ulaşılabilirliğini, güçlüğün hedefe varabilmenin yeterlilik düzeyini belirlemede önemli olduğunu savunmuştur (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 48).

3. BÖLÜM

SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Sağlık hizmetlerinde en temel amaç, toplumun ihtiyacına uygun sağlık hizmetinin doğru zamanda, doğru yerde, doğru yöntemle, sıfır hata ile kaliteli şekilde yerine getirmektir. Sağlık sektörü, çeşitli dallarda eğitim görmüş sağlık çalışanlarının, bir arada zorlu şartlar içerisinde görev yaptığı bir sektördür.

3.1. Sağlık Çalışanları Kavramı

Ülkemizde sağlık çalışanlarının zorlu şartlarda görev yaptığı bilinmektedir. Sağlık kurumlarının başarılı şekilde hizmet verebilmesi, mutlu olarak görevini sürdüren sağlık çalışanları ile gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla bu sektörün kalbinin, en alttan en üste kadar ekip olarak 7/24 görev yapan sağlık çalışanları olduğu söylenilebilir. Sağlık çalışanları, sağlık kuruluşlarında sağlık ile ilgili hizmet verebilmek amacıyla yetişen, eğitim alan, deneyim kazanmış bireylere denilmektedir. Aşağıda sağlık çalışanlarının unvanlarına örnek verilmiştir:

- Başhekim ve Başhekim Yardımcısı
- Hekimler
- Diş Hekimleri
- Ebeler
- Hemşireler
- Eczacılar
- Fizyoterapistler
- Diyetisyenler
- Sağlık Memurları
- Sağlık Teknikerleri
- Laboratuvar Teknisyenleri
- Tıp Radyoloji Teknisyenleri
- Sağlık Fizikçileri

- Sağlık Mühendisleri
- Sağlık Yöneticileri
- İdari Personel
- Diğer Yardımcı Personel

(Kavuncubaşı,2000: 47).

Sağlık sektöründe uzmanlaşma oldukça önem taşımaktadır. Hızla gelişen yeniliklerin, sağlık çalışanları tarafından uygulandığı düşünüldüğünde öncelikli olarak onların problemlerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir. “Sağlık hizmetleri ve politikaları alanında son yıllarda yaşanan sağlık çalışanlarında iş doyumu 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” (Aksungur, :28-29).

Sağlık çalışanlarının diğer sektör çalışanlarına göre daha ağır ve zorlu görevler yaptıkları ortadadır. Hastaneye başvuran hastalara 24 saat kesintisiz sağlık hizmeti verilmektedir. Bu şekilde devamlı olarak sağlık hizmetinin sürdürülebilmesi amacı ile sağlık çalışanlarının mesai, nöbet veya vardiya usulü çalışması gerekmektedir (Cönger, 2018: 10).

3.2. Sağlık Sektöründe Liderin Önemi

Ülkelerin kalkınmışlık düzeylerinin en önde gelen göstergelerinden biri olan sağlık hizmetlerinin istenen düzeye getirilmesi, hiç şüphesiz ki mevcut kaynakların etkin kullanımı ile gerçekleştirilebilecek bir durumdur. Sağlık kurumlarında, yoğun emek harcandığını ve yüksek teknolojinin kullanımının şart olduğu rahatlıkla söylenebilir. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması ise ancak profesyonel yöneticilerin yani lider özellikleri taşıyan yöneticiler ile gerçekleştirilebilir. Oldukça karmaşık yapıya sahip olan, çok sayıda farklı meslek grubunun bir arada görev yaptığı ve diğer hizmet sektörlerine göre çok daha fazla büyük bütçelere sahip sağlık sektöründe liderlerin önderliği önem taşımaktadır. Günümüzde sağlık sektörü artan rekabet koşullarına ve kaynakların sınırlılığına rağmen, verilen hizmetlerin kalitesini de sürekli olarak geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Sağlık kurumlarında kalitenin sürekli

gelişmesi, sıfır hata ile hizmet verilebilmesi, iş doyumu içerisinde yüksek motivasyonla çalışılması ancak iyi bir lider önderliğinde gerçekleşmektedir. Bu durum sağlık hizmetlerinde “liderlik” kavramını daha çok öne çıkmasına sebep olmaktadır (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2009: 40). Sağlık kurumlarındaki yöneticiler, örgütün en üstünde bulunan liderlerdir. Burada bulunan liderler, hedeflere ulaşılması için ekip çalışması ile ilerleyerek ön plana çıkmaktadırlar. Sağlık kurumları, uzmanlaşma seviyeleriyle teknolojiyi ne kadar iyi takip ederse etsin iyi liderler öncülüğünde yönetilmezse verimli bir işleyişe ulaşamamaktadır (Karahana, 2008: 150-151).

3.2.1. Sağlık Sektöründe Çalışanların Liderlerden Beklentileri

Sağlıklı yaşamaya devam etmek her insanın temel hakkı ve ihtiyacıdır. Bundan dolayıdır ki sağlık kuruluşlarının varlığı oldukça önemlidir (Adıgüzel, Keklik, 2011: 308). Sağlık kuruluşlarının yönetimini diğer sektörlerin kurumlarından ayıran, farklı kılan tıbbi bakım alanının yönetilmesine ek olarak yönetsel faaliyetleri de kapsamaktadır. Sağlık sektöründeki yöneticiler, kendilerine bağlı görev yapan sağlık çalışanlarını iyi gözlemlemeleri gerekmektedir. Her sağlık çalışanının motivasyonunun yükselmesi, verimliliğinin artması birbirinden farklılık göstermektedir. “... yöneticiler, her bir çalışanı, bir birey olarak tanımalı, onların farklılıklarına saygı göstererek, iş görenleri nelerin motive edeceğini saptamalıdır.” (Soykenar, 2008: 57). İş hayatı tüm çalışanların sosyal hayatlarına da yansımaktadır. Sağlık yöneticileri, tüm sağlık çalışanlarına örnek olacak davranış ve duruş sergilemelidir. “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.”(Çekmecelioğlu, 2005: 37). Sağlık çalışanları fikirlerine önem verildiğini gördüğünde kurumu daha çok sahiplenmektedir.

3.3. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumunun Önemi

Sağlık çalışanları, iş doyumu açısından en problem yaşayan meslek gruplarının başında gelmektedir. Bunun nedenleri ise, başta kötü yönetilen sağlık çalışanlarının yaşadığı çeşitli problemler, hizmet alan hasta ve

yakınlarının stresli, korku ve endişe duygusuyla sağlık kurumlarına başvurmalarıdır. Bu iş temposunda sağlık çalışanlarının iş doyumunu etkilenmektedir.

Çalışan bireylerin ödüllendirilmesi, iş hayatında fikirlerine önem verilmesi, iyi iletişim içinde olunması, problemlerine birlikte çözüm aranması, yönetici ve çalışanın karşılıklı gelişime açık olması, yöneticinin adil olması, tüm çalışan bireyleri memnun edecektir. Sağlık çalışanları liderlerinin her durumda yanında olduğunu bilmesi üzerine üstün performans, yüksek verimlilik sergiler, iş doyumunu yükselir bunun sonucunda da hasta memnuniyeti sağlanarak sağlık kurumları başarı elde etmiş olacaktır (Tengilimoğlu, 2001: 3-13).

3.3.1. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumunun Artırılması

Sağlık çalışanlarının ruhsal ve bedensel sağlığı ne kadar iyi olursa, o kadar iyi sağlık hizmeti verebilmektedirler. Sağlıklı olmayan sağlık çalışanının verimli hizmet sunması mümkün değildir. Sağlık çalışanlarının hem ruhsal hem de bedenen iyi olabilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi önemlidir. (Derin, 2007: 34).

- “Çalışma yaşamının ve ortamının kalitesinin artırılması,
- Çalışma ortamında işin zenginleştirilmesi,
- Rotasyon uygulanması,
- İşin genişletilmesi ve geliştirilmesi,
- Azaltılmış iş günü sayısı uygulaması,
- Esnek zaman uygulaması,
- -ş paylaşımı uygulaması,
- Yarı zamanlı çalışma,
- Hizmet içi ve genel eğitim programları,”

(Çalışır, 2012: 99). Bu koşullar, iş doyumunun ve verimliliğin artmasını sağlayacak uygulamalardır. Liderler, hedefe ancak iş doyumunu sağlanmış çalışanlarla ulaşabilmektedirler.

4.BÖLÜM

LİDERLİK, İŞ DOYUMU VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu araştırmanın öncelikli amacı, Girne Dr. Akçiçek Devlet Hastanesi sağlık çalışanlarında liderlik ve iş doyumunu ilişkisini ortaya koymaktır. Bu çalışma da iş doyumunu ölçeği kullanılarak, liderlik ve iş doyumunu ilişkisini kurulan hipotezlerle test etmek ve yorumlamak amaçlanmıştır.

Bütün işletmelerde olduğu üzere sağlık işletmelerinin de başarı göstermesinin gereklerinden birisi de iş doyumunu idaresini etkili bir şekilde sürdürmektir. Liderlik ve iş doyumunu bağlantısının sağlıkçılar da etkisinin araştırılması "Sağlık Çalışanlarında Liderlik ve İş Doyumu İlişkisi" adlı konunun seçilmesinde büyük önem taşımaktadır.

4.2.Evren Ve Örneklem

Yapılan bu araştırmada evren Girne Dr. Akçiçek Devlet Hastanesi'nde görev yapan çeşitli branşlardaki sağlık çalışanlarından meydana gelmektedir.

Örnekleme kotalama yönteminde (Girne Dr. Akçiçek Devlet Hastanesi'nin bütün çalışanları) basit rastgele örneklem yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Hastanede toplam 184 çalışan bulunmaktadır. Anketi 91 çalışan yanıtlamıştır.

4.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Girne Dr. Akçiçek Devlet Hastanesi'nde 01-30 Mayıs 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Hastane içinde kısıtlı inceleme müsaadesinin alınması incelemede evren sayısını azaltmıştır. Sağlık çalışanlarının izinli olmaları, hastalık veya doğum gibi nedenlerle raporlu olmaları nedenleri istenilen evren sayısına ulaşılamamıştır. İncelemede kullanılan değişken çeşitleri, uygulaması

yapılmış olan anket güvenilirliği ile kısıtlıdır. Hastane çalışanlarının bazılarının ankete katılmamaları örnekleme küçültmüştür.

4.4.Verilerin Toplanması

Verilerin elde edilmesinde anket yöntemi uygulanmıştır. Anketin uygulanması esnasında katılım sağlayanlarla karşılıklı mülakat yaparak anketler verilmiş, anketin sorularına hiçbir şekilde tesir altına girmeden, yalnızca akademik bir araştırmada kullanımının gerçekleşeceği ifade edilerek cevap vermeleri talep edilmiştir. Anketlerin uygulanması Mayıs 2019 da yapılmıştır.

Bilgi elde etme araçları arasında Kişisel Bilgi Formu, İş Doyumu Ölçeği beraber kullanımı yapılmıştır. Kişisel bilgi formunun hazırlanmasında oluşturulması araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Formun meydana getirilmesinde hastane çalışanlarının ihtiyaçları dikkate alınmıştır. Bilgi formu içinde yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, hizmet yılı, sosyo-demografik verilerine ait ifadeler bulunmaktadır. Araştırma içinde bilgi elde etme araçları 5 sorudan oluşan "kişisel bilgi formu", hastane çalışanlarının ve iş doyumlarını ölçen 36 ifadeden oluşan "İş doyum ölçeği" kullanılmıştır.

İş Doyum Ölçeği

Paul E. Spector (1994)'un oluşturduğu ve Atilla YELBOĞA (2009) tarafından Türkçeye çevrilen İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. İş doyum ölçeği ise 36 ifadeden oluşmaktadır. İş doyum ölçekleri içerisinde en fazla kullanıldığı görülen ölçeklerdendir. Ölçek içindeki dokuz boyutun her birinin altında dörder alt değişkeni daha bulunmaktadır. İş tatmini anketlerinin uygulanması sırasında altılı ölçek kullanılmaktadır. Anket içindeki ana boyutlar ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, diğer ödüllendirmeler, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimidir.

4.5.Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma kapsamında Girne Dr. Akçicek Hastanesinde, Liderlik, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları başlıklı anketleri yanıtlayan kişilere yönelik bilgiler elde edilmiştir. Araştırmada hakkında bilgi toplanan bağımlı değişkenler;

- Liderlik
- İş doyumu

Bağımsız değişkenler;

- Hastane çalışanın cinsiyeti,
- Hastane çalışanın eğitim düzeyi,
- Hastane çalışanın yaşı,
- Hastane çalışanın çalışma yılı
- Hastane çalışanın unvanı

4.6. Araştırma Soruları

Bu araştırmada liderlik, iş doyumu ve sağlık çalışanları hakkında aşağıda yer alan bazı sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında araştırma soruları, niteliksel bulgular ışığında tartışılacaktır. Bu kapsamda yanıt aranacak sorular aşağıda yer almaktadır;

- Sağlık çalışanlarının iş doyum düzeyleri nedir?
- Sağlık çalışanlarının iş doyumu ve çalışma yılı arasındaki ilişki nedir?
- Sağlık çalışanlarının liderlik ve çalışma yılı arasındaki ilişki nedir?
- Sağlık çalışanlarının liderlik ve unvan arasındaki ilişkisi nedir?
- Sağlık çalışanlarının iş doyumu ve unvan arasındaki ilişkisi nedir?
- Sağlık çalışanlarının iş doyumu ve yaş arasındaki ilişkisi nedir?
- Sağlık çalışanlarının liderlik ve yaş arasındaki ilişkisi nedir?

4.7.Araştırma Hipotezleri

Bu araştırmada nicel olarak yapılan araştırma tipi gerçekleştirilmiştir. Nicelik ile ilgili varsayım toplum bilimlerinin biçimlenme başlangıcı olan yirminci yüzyıl başından itibaren fenni ilimlerin kullandıkları inceleme usullerinin ve data elde etme usullerinin toplumsal ilimlere uygulanması ile meydana

gelmiştir. Nicel inceleme tipi olguları ve vakaları nesnel hale getirerek izler, ölçer ve rakamsal şekilde açıklama getirilebilir bir inceleme tipidir. İncelemede nicel araştırma modelinde bulunan tanım ortaya koyan model gerçekleştirilmiştir.

Sağlık çalışanlarında liderlik ve iş doyumu arasında bulunan bağlantıyı tespit etmeyi hedefleyen bu incelemenin ana hipotezleri aşağıdadır.

H1: Sağlık çalışanlarının iş doyumu algılarının yüksek olduğu düşünülmektedir.

H2: Sağlık çalışanlarının iş doyumu ve çalışma yılı arasındaki ilişki vardır.

H3: Sağlık çalışanlarının liderlik ve çalışma yılı arasında ilişki bulunmaktadır.

H4: Sağlık çalışanlarının liderlik ve unvan arasındaki ilişki vardır.

H5: Sağlık çalışanlarının iş doyumu ile sahip oldukları unvan arasında ilişki vardır.

H6: Sağlık çalışanlarının iş doyumu ile yaş arasındaki ilişki vardır.

H7: Sağlık çalışanlarının yaşı ve liderlik algıları arasında ilişki bulunmaktadır.

4.8.Araştırmada Kullanılacak İstatistik Analizler

Araştırma içinde elde edilen dataların analiz edilmesi gerçekleşirken anketin neticelerinden sağlanan dataların istatistiksel çözümlenmesi SPSS 20.0 programı ve ofis programlarının kullanımı ile gerçekleştirilmiştir. İlk önce demografi ile ilgili değişken gruplandırılması yapılmıştır. Datalar analiz yapılırken anlamlılık seviyesi 0,05 olarak alınmıştır. İzah edilen bütün analiz çeşitleri hedefi ile uyumlu şekilde yoruma tabi tutulmuştur. Dataların analizinde ölçek haline getirilmiş bütün ifadeler açısından ve asıl bölümler açısından güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bölümler açısından Güvenilirlik Analizi yapılmıştır. Bölümler açısından Cronbach Alpha (α) analizi gerçekleştirilmiştir. Bütün bölümler açısından sıklık dağılımı, iki değişkenin arasında bulunan bağlantının tarafı ve gücünü ölçümlemek hedefiyle korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

4.9.Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Girne Dr. Akçiçek Devlet Hastanesi sağlık çalışanlarının liderlik ve iş doyumunu arasında bulunan bağlantıyı meydana çıkaracak bu araştırma içinde, sağlanan datalar anket usulü ile istatistiki incelemeler gerçekleştirilmiştir. Anket farklı meslek gruplarındaki sağlık çalışanlarında yapılmıştır. Araştırmanın bulgu ve yorumları 2 ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar; demografik bilgiler, betimsel bulgulardır.

4.9.1.Demografik Bilgiler

Ankete katılanların demografik bilgilerine bu bölümde yer verilmiştir.

4.9.1.1.Cinsiyet Kriterine Göre Dağılım

Tablo 4: Cinsiyete Kriterine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	63	69,2	69,2	69,2
Erkek	28	30,8	30,8	100,0
Toplam	91	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcılardan 63 (% 69,2) kadın, 28 (%30,8) erkektir. Ankete erkeklere nazaran kadınlar daha fazla katılım sağlamıştır.

4.9.1.2. Yaş Kriterine Göre Dağılım

Tablo 5: Yaş Kriterine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
30 yaş altı	11	12,1	12,1	12,1
31-41	31	34,1	34,1	46,2
41 üzeri	49	53,8	53,8	100,0
Toplam	91	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcılardan 30 yaş altı 11 (%12,1), 31-41 yaş 31 (34,1), 41 yaş ve üzeri 49 (%53,8) katılımcı bulunmaktadır. Liderlik ve iş doyumu hususunda 41 yaş ve üzeri sağlık çalışanları diğer yaş gruplarına oranla daha fazla görüş belirtmişlerdir.

4.9.1.3.Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Tablo 6: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaokul	9	9,9	9,9	9,9
Lise	18	19,8	19,8	29,7
Yüksekokul	7	7,7	7,7	37,4
Lisans	25	27,5	27,5	64,8
Yüksek lisans	11	12,1	12,1	76,9
Doktora	1	1,1	1,1	78,0
Tıpta Uzmanlık	20	22,0	22,0	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcılardan 9 ortaokul (%9,9), 18 lise (%19,8), 7 yüksekokul (%7,7), 25 lisans (%27,5), yüksek lisans 11 (%12,1), doktora 1 (%1,1), tıpta uzmanlık 20 (%22) katılımcı bulunmaktadır. Liderlik ve iş doyumu hususunda eğitim durumu lisans olan sağlık çalışanları diğer eğitim durumu gruplarına göre daha fazla görüş belirtmişlerdir.

4.9.1.4.Ünvan Durumuna Göre Dağılım

Tablo 7: Ünvan Durumuna Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Doktor	23	25,3	25,3	25,3
Hemşire	21	23,1	23,1	48,4
Memur	32	35,2	35,2	83,5
Genel hizmet	15	16,5	16,5	100,0
Toplam	91	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcıların 23 doktor (%25,3), 21 hemşire (%23,1), memur 32 (%35,2), genel hizmet 15 (%16,5) katılımcı bulunmaktadır. Ankete katılım sağlayan meslek gruplarından memur grubundaki sağlık çalışanları daha fazla görüş belirtmişlerdir.

4.9.1.5.Çalışma Yılına Göre Dağılım

Tablo 8: Çalışma Yılına Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 yıl altı	16	17,6	17,6	17,6
6-10	10	11,0	11,0	28,6
11-15	17	18,7	18,7	47,3
16 yıl üzeri	48	52,7	52,7	100,0
Toplam	91	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcıların çalışma yılı 5 yıl altı 16 (%17,6), 6-10 yıl 10 (%11), 11-15 yıl 17 (%18,7), 16 yıl ve üzeri 48 (%52,7) katılımcı bulunmaktadır. Liderlik ve iş doyumunda hastanede çalışma yılları 16 yıl ve üzeri sağlık çalışanları diğer çalışma yılları gruplarına nazaran daha fazla görüş belirtmişlerdir.

İş Doymu Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 9: İş Doymu Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,737	35

İş Doymu Ölçeği Cronbach'salpha değeri 0,737'dir. Ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir.

4.9.2. Betimsel Bulgular

4.9.2.1 Katılımcıların İş Doymu ile İlgili Bulguları

Tablo 10: Katılımcıların İş Doymu ile İlgili Bulguları

Sorular	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		ort
	f	p	f	P	f	p	f	p	f	p	f	p	
İş1	20	22	16	18	10	11	14	15	25	27	6	7	3,28
İş2	5	6	15	17	6	7	19	21	25	28	21	23	4,17
İş3	6	7	14	15	10	11	23	25	22	24	16	18	3,97
İş4	6	7	11	12	9	1	23	25	21	23	19	21	4,11
İş5	17	19	20	22	9	10	18	20	21	23	5	6	3,23
İş6	14	15	19	21	11	12	20	22	18	20	8	9	3,36
İş7	2	2	3	3	6	7	8	9	37	41	33	36	4,95
İş8	36	40	21	23	7	8	9	19	7	8	10	11	2,55
İş9	4	4	15	17	11	12	10	11	36	40	15	17	4,14
İş10	7	8	6	7	12	13	16	18	30	33	17	19	4,21
İş11	31	35	31	34	11	12	6	7	5	6	4	4	2,24
İş12	14	15	29	32	13	14	18	20	12	13	4	4	2,96
İş13	11	12	15	17	13	14	17	19	24	26	7	8	3,56
İş14	24	26	31	34	8	9	14	15	6	7	7	8	2,64
İş15	14	15	16	18	15	17	9	10	27	30	9	10	3,51
İş16	10	11	20	22	15	17	12	13	23	25	11	12	3,56
İş17	6	7	1	1	10	11	14	15	35	39	23	25	4,57

İş18	11	12	12	13	13	14	12	13	29	32	14	15	3,85
İş19	12	13	15	17	11	12	20	22	15	17	15	17	3,63
İş20	27	30	30	33	9	10	13	14	6	7	6	7	2,54
İş21	11	12	26	29	6	7	12	13	23	25	12	13	3,51
İş22	19	21	25	28	8	9	20	22	9	10	7	8	2,95
İş23	3	3	10	11	8	9	11	12	30	33	29	32	4,56
İş24	2	2	5	6	6	7	12	13	37	41	29	32	4,80
İş25	13	14	11	12	10	11	23	26	18	20	16	18	4,64
İş26	5	6	1	1	13	14	12	13	30	33	29	32	3,76
İş27	2	2	7	8	5	6	6	7	27	30	44	48	4,98
İş28	20	22	17	19	10	11	18	20	14	15	9	10	3,18
İş29	14	15	17	19	10	11	8	9	21	23	19	21	3,69
İş30	4	4	5	6	9	10	20	22	26	29	23	25	4,47
İş31	24	26	20	22	20	11	14	15	14	15	8	9	2,97
İş32	8	9	5	6	10	11	15	17	33	36	18	20	4,28
İş33	20	22	21	23	5	6	19	21	12	13	12	13	3,20
İş34	14	15	14	15	6	7	17	19	27	30	12	13	3,72
İş35	7	8	4	4	1	1	7	8	33	36	39	43	4,89
İş36	24	27	14	15	14	15	13	14	12	13	13	14	3,15

Yukarıda istatistik analizi verilen, Tablo:'de gösterilen İş Doyum Ölçeğini inceleyecek olursak şu bulgulara ulaşabiliriz:

1 “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **% 28 (25 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

2 “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **% 28 (25 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

3 “Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%25 (23 kişi)** “kısmen katılıyorum” cevabını verdiği;

4 “İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%25 (23 kişi)** “kısmen katılıyorum” cevabını verdiği;

5 “İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%23 (21 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

6 “İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%22 (20 kişi)** “kısmen katılıyorum” cevabını verdiği;

7 “Birlikte çalıştığım insanları seviyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%41 (37 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

8 “Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%39 (36 kişi)** “hiç katılmıyorum” cevabını verdiği;

9 “İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%40 (36 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

10 “İşyerimde ücret artışları az oluyor” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%33 (30 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

11 “İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%35 (32 kişi)** “hiç katılmıyorum” cevabını verdiği;

12 “Yöneticim bana karşı adil değildir” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%32 (29 kişi)** “katılmıyorum” cevabını verdiği;

13 “İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%26 (24 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

14 “Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%26 (24 kişi)** “hiç katılmıyorum” cevabını verdiği;

15 “İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%30 (27 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

16 “Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%25 (23 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

17 “İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%39 (35 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

18 “Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%32 (29 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

19 “Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%22 (20 kişi)** “kısmen katılıyorum” cevabını verdiği;

20 “Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%30 (27 kişi)** “hiç katılmıyorum” cevabını verdiği;

21 “Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%29 (26 kişi)** “katılmıyorum” cevabını verdiği;

22 “İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%28 (25 kişi)** “katılmıyorum” cevabını verdiği;

23 “Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%33 (30 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

24 “İşyerinde yapmam gereken çok iş var” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%41 (37 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

25 “İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%33 (30 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

26 “Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%25 (23 kişi)** “kısmen katılıyorum” cevabını verdiği;

27 “Yaptığım işten gurur duyuyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%48 (44 kişi)** “tamamen katılıyorum” cevabını verdiği;

28 “Ücretimdeki artışlardan memnunum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%22 (20 kişi)** “hiç katılmıyorum” cevabını verdiği;

29 “İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%21 (19 kişi)** “tamamen katılıyorum” cevabını verdiği;

30 “Yöneticimi seviyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%29 (26 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

31 “Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%26 (24 kişi)** “hiç katılmıyorum” cevabını verdiği;

32 “Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%36 (33 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

33 “Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%23 (21 kişi)** “katılmıyorum” cevabını verdiği;

34 “İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%30 (27 kişi)** “katılıyorum” cevabını verdiği;

35 “İşimden hoşlanıyorum” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%43 (39 kişi)** “tamamen katılıyorum” cevabını verdiği;

36 “Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir” maddesine, araştırmaya katılan katılımcılar **%26 (24 kişi)** “hiç katılmıyorum” cevabını verdiği;

H1: Sağlık çalışanlarının iş doyum algılarının yüksek olduğu düşünülmektedir;

Hipotezinde yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi her soruya verilen cevap yüzdelerine göre sonuç olarak araştırmaya katılan katılımcıların genel doyumlarının, içsel ve dışsal doyumlarının orta olduğu yani iş doyumlarının orta seviyede olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Sorulara verilen cevapları incelediğimiz de aritmetik ortalaması en yüksek olan değer **4,98 ile** “Yaptığım işten gurur duyuyorum” maddesi iken, en düşük değer **2,24 ile** “İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor” maddesi yer almaktadır. En yüksek değer ile en düşük değer arasında anlamlı bir fark olsa dahi hastane çalışanlarının genel iş doyumlarının orta olduğunu söyleyebiliriz. Böylece bu sorunun cevabı çalışanların iş doyumunun yüksek değil, orta olduğunun göstergesidir.

4.9.2.2. İş doyumu ve çalışma yılı ANOVA Testi

Tablo 11: İş Doyumu ve Çalışma Yılı ANOVA Testi 1

Tanımlayıcı istatistik								
İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim								
Kaç yıldır hastanede çalışıyorsunuz	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Ortalama %95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt sınır	Üst sınır		
5 yıl altı	16	3,4375	1,50416	,37604	2,6360	4,2390	1,00	6,00
5-10 yıl	10	3,3000	2,05751	,65064	1,8281	4,7719	1,00	6,00
10-15 yıl	17	3,3529	1,45521	,35294	2,6047	4,1011	1,00	5,00
15 yıl üzeri	47	3,1064	1,63167	,23800	2,6273	3,5855	1,00	6,00
Toplam	90	3,2333	1,60792	,16949	2,8966	3,5701	1,00	6,00

Çalışanlardan “İşimi İyi Yaptığım Zaman Takdir Edilmekteyim” sorusuna iş deneyimi 5 yıl altı olanların olan seviyeleri (3,4375) en yüksek seviyede iken 15 yıl ve üzeri (3,1064) en düşük seviyededir.

Tablo 12: İş Doyumu ve Çalışma Yılı ANOVA Testi 2

ANOVA					
	Kareler toplamı	Df	Kareler ortalaması	F	sig
Gruplar arasında	1,712	3	,571	,215	,886
Gruplar içinde	228,388	86	2,656		
Toplam	230,100	89			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre iş doyumunu seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,886>0,05$ bulunmuştur. Bir başka ifadeyle; Çalışanların iş doyumunu seviyeleri çalışma yıllarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Sağlık çalışanlarının çalışma yılları ile iş doyumunu seviyelerinin ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

H2: Sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve çalışma yılı arasındaki ilişki vardır.

Hipotezine göre çalışanlardan “İşimi İyi Yaptığım Zaman Takdir Edilmekteyim” sorusuna iş deneyimi 5 yıl altı olanların olan seviyeleri (3,4375) en yüksek seviyede iken 15 yıl ve üzeri (3,1064) en düşük seviyededir. İşini iyi yaptığın zaman takdir edilen 5 yıl altı çalışanlardır. Anova testi sonucuna göre iş doyumunu seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,886>0,05$ bulunmuştur. Yani 0,05 den büyük olduğu için sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve çalışma yılı arasında anlamsal bir farklılık yoktur. İş doyumunu ve çalışma yılı arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

4.9.2.3. Liderlik ve çalışma yılı ANOVA Testi

Tablo 13: Liderlik ve Çalışma Yılı ANOVA Testi 1

Tanımlayıcı istatistik								
Yöneticimi seviyorum								
Kaç yıldır hastanede çalışıyorsunuz	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Ortalama %95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt sınır	Üst sınır		
5 yıl altı	15	4,2667	1,70992	,44150	3,3197	5,2136	1,00	6,00
5-10 yıl	10	5,1000	,99443	,31447	4,3886	5,8114	3,00	6,00
10-15 yıl	17	4,8235	1,07444	,26059	4,2711	5,3760	3,00	6,00
15 yıl üzeri	45	4,2667	1,40454	,20938	3,8447	4,6886	1,00	6,00
Toplam	87	4,4713	1,37958	,14791	4,1772	4,7653	1,00	6,00

Çalışanlardan “Yöneticimi seviyorum” sorusuna iş deneyimi 5-10 yıl olan seviyeleri (5,1000) en yüksek seviyede iken 15 yıl ve üzeri (4,2667) en düşük seviyededir.

Tablo 14: Liderlik ve Çalışma Yılı ANOVA Testi 2

ANOVA					
	Kareler toplamı	Df	Kareler ortalaması	F	sig
Gruplar arasında	8,574	3	2,858	1,529	,213
Gruplar içinde	155,104	83	1,869		
Toplam	163,678	86			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre iş doyum seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,213>0,05$ bulunmuştur. Bir başka ifadeyle; Çalışanların liderlik seviyeleri çalışma yıllarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Sağlık çalışanlarının çalışma yılları ile liderlik seviyelerinin ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

H3: Sağlık çalışanlarının liderlik ve çalışma yılı arasında ilişki bulunmaktadır.

Hipotezinde “Yöneticimi seviyorum” sorusuna iş deneyimi 5-10 yıl olan seviyeleri (5,1000) en yüksek seviyede iken 15 yıl ve üzeri (4,2667) en düşük seviyededir. Yani sağlık çalışanlarının yöneticisini seviyorum sorusuna cevabı en yüksek seviyede 5-10 yıl çalışma yılına sahip çalışanlar tarafından verilmiştir.

4.9.2.4. Liderlik ve unvan ANOVA Testi

Tablo 15: Liderlik ve Unvan ANOVA Testi 1

Tanımlayıcı istatistik								
Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir								
unvan	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Ortalama %95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt sınır	Üst sınır		
Doktor	23	3,9565	1,39734	,29137	3,35 23	4,560 8	1,00	6,00
Hemşire	21	4,0000	1,22474	,26726	3,44 25	4,557 5	2,00	6,00
Memur	32	3,8750	1,71803	,30371	3,25 56	4,494 4	1,00	6,00
Genel hizmet	15	4,2000	1,69874	,43861	3,25 93	5,140 7	1,00	6,00
Toplam	91	3,9780	1,51275	,15858	3,66 30	4,293 1	1,00	6,00

Çalışanlardan “Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir “ sorusuna genel hizmetler seviyeleri (4,2000) en yüksek seviyede iken, memur (3,8750) en düşük seviyededir.

Tablo 16: Liderlik ve Unvan ANOVA Testi 2

ANOVA					
	Kareler toplamı	Df	Kareler ortalaması	f	sig
Gruplar arasında	1,100	3	,367	,156	,926
Gruplar içinde	204,857	87	2,355		
Toplam	205,956	90			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre iş doyum seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,926>0,05$ bulunmuştur. Bir başka ifadeyle;

Çalışanların liderlik seviyeleri unvan göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Sağlık çalışanlarının lider ile unvanlarının ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

H4: Sağlık çalışanlarının liderlik ve unvan arasında ilişki vardır.

Hipotezinde belirtildiği gibi çalışanlardan “Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir” sorusuna genel hizmetler sınıfı (4,2000) en yüksek seviyede iken, memur (3,8750) en düşük seviyededir. Yöneticisinden en çok memnun olan genel hizmetlerdir. Memnun olmayan ise memurlardır. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre iş doyumunu seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,926>0,05$ bulunmuştur. 0,05’den büyük olduğu için liderlik ve unvan arasında ilişki bulunamamıştır.

4.9.2.5. İş doyumunu ve unvan ANOVA Testi

Tablo 17: İş Doyumu ve Unvan ANOVA Testi 1

Tanımlayıcı istatistik								
İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim								
unvan	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Ortalama %95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt sınır	Üst sınır		
Doktor	23	3,9130	1,44326	,30094	3,2889	4,5372	1,00	6,00
Hemşire	21	4,2381	1,04426	,22788	3,7628	4,7134	2,00	6,00
Memur	30	3,8667	1,81437	,33126	3,1892	4,5442	1,00	6,00
Genel hizmet	15	4,7333	1,48645	,38380	3,9102	5,5565	2,00	6,00
Toplam	89	4,1124	1,51836	,16095	3,7925	4,4322	1,00	6,00

Çalışanlardan “İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim” sorusuna genel hizmetler seviyeleri (4,7333) en yüksek seviyede iken memur (3,8667) en düşük seviyededir.

Tablo 18: İş Doymu ve Unvan ANOVA Testi 2

ANOVA					
	Kareler toplamı	Df	Kareler ortalaması	F	sig
Gruplar arasında	17,621	2	8,811	4,090	,002
Gruplar içinde	185,255	86	2,154		
Toplam	202,876	88			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre iş doymu seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,002<0,05$ bulunmuştur. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; Görev rolleri belirli olmayan ve kısmen belirli olan çalışan grubu diğer gruba (Görev rolleri belirli olan) göre daha yüksek oranda katılmaktadır. Bir başka ifadeyle; Çalışanların iş doymu seviyeleri unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sağlık çalışanlarının çalışma yılları ile iş doymu seviyelerinin ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

H5: Sağlık çalışanlarının iş doymu ile sahip oldukları unvan arasında ilişki vardır.

Hipotezinde belirtildiği gibi çalışanlardan “İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim” sorusuna genel hizmetler seviyeleri (4,7333) en yüksek seviyede iken memur (3,8667) en düşük seviyededir. Hak ve ödeneklerden memnun olmayan grup memurlardır. Hak ve ödeneklerden memnun olan ise genel hizmetlerdir. $p=0,002<0,05$ 0,05 den düşük olduğu için iş doymu ve unvan arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.9.2.6.İş Doyumu ve Yaş ANOVA Testi

Tablo 19: İş Doyumu ve Yaş ANOVA Testi 1

Tanımlayıcı istatistik								
İş yerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır								
Yaş	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Ortalama %95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt sınır	Üst sınır		
30 yaş altı	11	3,0000	1,41421	,42640	2,0499	3,9501	1,00	5,00
31-41 yaş	30	3,8667	1,63440	,29840	3,2564	4,4770	1,00	6,00
41 yaş üzeri	49	3,1429	1,56791	,22399	2,6925	3,5932	1,00	6,00
Toplam	90	3,3667	1,59670	,16831	3,0322	3,7011	1,00	6,00

Çalışanlardan “İş yerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır” sorusuna 31-41 yaş arası seviyeleri (3,8667) en yüksek seviyede iken, 30 yaş altı (3,0000) en düşük seviyededir.

Tablo 20: İş Doyumu ve Yaş ANOVA Testi 2

ANOVA					
	Kareler toplamı	Df	Kareler ortalaması	f	Sig
Gruplar arasında	11,433	2	5,717	2,308	,105
Gruplar içinde	215,467	87	2,477		
Toplam	226,900	89			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre iş doyumu seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,105 > 0,05$ bulunmuştur. Bir başka ifadeyle; Çalışanların iş doyumu seviyeleri yaşlarına göre anlamlı farklılık

göstermemektedir. Sağlık çalışanlarının yaşları ile iş doyumları seviyelerinin ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

H6: Sağlık çalışanlarının iş doyumları ile yaş arasındaki ilişki vardır.

Hipotezinde belirtildiği gibi çalışanlardan “İş yerindeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır” sorusuna 31-41 yaş arası seviyeleri (3,8667) en yüksek seviyede iken, 30 yaş altı (3,0000) en düşük seviyededir. İş yerindeki kuralların işin yapılmasını zorlaştırdığını düşünen yaş aralığı yaş 31-41 yaş arasındadır. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre iş doyumları seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,105>0,05$ bulunmuştur. 0,05’den yüksek olduğu için iş doyumları ve yaş arasında ilişki bulunamamıştır.

4.9.2.7.Liderlik ve Yaş Anova Testi

Tablo 21: Liderlik ve Yaş Anova Testi 1

Tanımlayıcı istatistik								
Yöneticim bana karşı adil değildir								
Yaş	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Ortalama %95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt sınır	Üst sınır		
30 yaş altı	11	2,3636	1,36182	,41060	1,4488	3,2785	1,00	5,00
31-41 yaş	30	2,5333	1,19578	,21832	2,0868	2,9798	1,00	5,00
41 yaş üzeri	49	3,3673	1,50961	,21566	2,9337	3,8010	1,00	6,00
Toplam	90	2,9667	1,44914	,15275	2,6632	3,2702	1,00	6,00

Çalışanlardan “Yöneticim bana karşı adil değildir” sorusuna 41 yaş üzeri seviyeleri (3,3673) en yüksek seviyede iken, 30 yaş altı (2,3636) en düşük seviyededir.

Tablo 22: Liderlik ve Yaş Anova Testi 2

ANOVA					
	Kareler toplamı	Df	Kareler ortalaması	f	sig
Gruplar arasında	17,500	2	8,750	4,494	,001
Gruplar içinde	169,400	87	1,947		
Toplam	186,900	89			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre stres seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,01<0,05$ bulunmuştur. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; Görev rolleri belirli olmayan ve kısmen belirli olan çalışan grubu diğer gruba (Görev rolleri belirli olan) göre daha yüksek oranda katılmaktadır. Bir başka ifadeyle; Çalışanların liderlik seviyeleri, yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sağlık çalışanlarının yaşları ile liderlik seviyelerinin ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

H7: Sağlık çalışanlarının yaşı ve liderlik algıları arasında ilişki bulunmaktadır.

Çalışanlardan “Yöneticim bana karşı adil değildir” sorusuna 41 yaş üzeri seviyeleri (3,3673) en yüksek seviyede iken, 30 yaş altı (2,3636) en düşük seviyededir. Yöneticinin adil olmadığını düşünen yaş 41 ve üzeri yaş aralığıdır. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre stres seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,01<0,05$ bulunmuştur. Sağlık çalışanlarının yaşları ile liderlik seviyelerinin ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik uygulamaları ve iş doyumu günümüzde çalışanların tüm yaşamını etkilediği gibi kurumların ömrünü de belirlemektedir. Lider önderliğinde sürdürülen iş hayatı çalışanlar için oldukça önem taşımaktadır. Liderin iyi yönetememesi çalışanlar için birçok olumsuzluğa yol açmaktadır. Literatürdeki çalışmalarda sağlık çalışanlarının diğer mesleklere oranla daha çok iş doyumsuzluğu yaşadığı görülmektedir.

Girne Dr. Akçiçek Hastanesi sağlık çalışanlarına uygulanan bu çalışmada, iş doyumu seviyesinin orta olduğu tespit edilmiştir. Sağlık hizmetlerinin daha verimli olabilmesi için, sağlık çalışanlarının iş doyumlarını olumlu yönde etkileyen faktörler belirlenmelidir.

Sağlık çalışanları üzerinde iş doyumu ve çalışma yılı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İş doyumu, 5 yıl altı çalışanlarda diğer yaş gruplarına oranla daha yüksektir. Çalışanlarda çalışma yılı arttıkça, iş doyumunun gittikçe düştüğü görülmüştür.

Sağlık çalışanları üzerinde liderlik ve çalışma yılı arasındaki ilişkiye baktığımızda, iş deneyimi 5-10 yıl arası olan sağlık çalışanlarının yöneticilerini 15 yıl ve üzeri çalışanlara oranla daha çok sevdiği görülmektedir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında daha iyi ilişkinin nasıl sağlanabileceği hakkında fikir alışverişi yapılmalıdır. Lider veya yöneticilerin empati yaparak ve objektif olması oldukça önem taşımaktadır.

Yapılan çalışmada, sağlık çalışanları arasında genel hizmetler sınıfında görev yapan kişiler yöneticisinden memnunken, memur sınıfında görev yapan kişiler bağlı oldukları yöneticisinden memnun değildir. Liderlik ve çalışanların sahip olduğu unvanlar arasında bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticiler tarafından iş yükü ve görev dağılımının hakkaniyetli yapılması önem taşımaktadır. Çalışanların sorunlarının çözümü için öncelikle unvan, sınıf ayrımı yapmadan kişilere söz hakkı tanıyıp dinlemek gerekmektedir.

Sağlık çalışanlarının iş doyumu ile sahip oldukları unvan arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre en yüksek orandaki iş doyumu genel hizmetler sınıfında iken, en düşük oran memur sınıfında bulunmuştur.

%95 güven düzeyinde yapılan F testine göre, sağlık çalışanlarının yaşları ile iş doyumları arasında ilişki bulunamamıştır. İş yerindeki çalışma koşullarının kişilerin yaşları, tecrübeleri ve özelliklerine göre düzenlenmesi gerekmektedir. Sağlık çalışanlarının liderlik seviyeleri, yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sağlık çalışanlarının yaşları ile liderlik seviyeleri arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre 41 yaş ve üzeri çalışanlar yöneticisinin kendine adil olmadığını düşünürken, 30 yaş ve altı çalışanlar tam tersini düşünmektedir. Lider kendine bağlı çalışanlar arasında unvan, yaş, cinsiyet, vb. özellikler gözetmeden herkese eşit yaklaşım ve davranış ile ilişki kurmalıdır.

Sağlık çalışanlarının emek yoğun, kesintisiz 7/24 çalışmaları, yetersiz ücret karşılığında oldukça zor bir alanda görev yaptığı bilinmektedir. Bu işleyiş karşısında çalışanların iş doyumunun doğrudan etkilendiği ortadadır. Liderlere çalışanlarına destek olmak, karar almalarında yardımcı olmak, iş koşullarını iyileştirmek, hak ettikleri ücreti almalarını sağlamak hususunda görevler düşmektedir.

Dünyada en önemli konunun sağlık olması dolayısıyla mesleğini sağlık üzerine seçen sağlık çalışanlarında iş doyumsuzluğunun oluşma sebeplerinin araştırılması ihtiyacını doğurmuştur.

İş doyumsuzluğuna sebep olan durumların çözülebilmesi için liderlere büyük görevler düşmektedir. Çalışan sayısının artırılması böylelikle hakkaniyetli iş bölümü yapılması sağlanmalıdır, ücret ve ek mesai konusunda iyileştirmeler yapılmalıdır, iş kuralları ve hedefleri daha açık şekilde olmalıdır, üstün başarı gösteren çalışanlar takdir edilmelidir. Tüm ihtiyaçların problem yaşanmadan evvel gözlemlenmesi, stres ve iş doyumsuzluğu kaynaklarının tanımlanması, sık sık denetimin yapılması, insan kaynakları yönetiminin etkin olması, iş doyumsuzluğu ile ilgili programlar düzenlenmesi, çalışanların fikirlerine önem verilmesi iş doyumunu ve çalışanlar arası memnuniyeti sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Adair, J, (2004), Etkili Stratejik Liderlik, Salih Fatih Güneş (Çev.), İstanbul: Babiâli Kültür Yayıncılığı.

Adıgüzel, O., Keklik, B., (2011), Sağlık Kurumlarındaki İş Görenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama, DPÜ, SBD, S.29, Kütahya

Ak, B., (1990), Sağlık Hizmetlerinde Yönetim, İstanbul.

Akat, İ. G., Budak ve Budak G., (2002), İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 4.Baskı.

Akçamete, Gönül ve Sema Kaner ve Bülbin Sucuoğlu, (2001), Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik, Ankara: Nobel Yayınları.

Akıncı, Z. (2002), Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (4):2.ss.6.

Akmut, Ö., Aktaş R., Aykaç B., Doğanay M., Durukan T., Müftüoğlu T., ve Yüksel, Ö., (2003), Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.

Aksungur, A., (2009), Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi, HÜ, SABE, YYLT, Ankara.

Aktepe, E., (2006) Genel İşletme, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Alkın, M. C., (2006), Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi S.B.E.

- Arslan A., (2009), Kriz Yönetiminde Liderlik, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 18 Ekim – Kasım – Aralık.
- Aslan, Ş., (2013), Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla), Konya.
- Ateş, G., (2005), Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya.
- Aydın, M., (2000), Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aykanat, S., Tengilimoğlu, D., (2001), Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun İş Başarısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Baltacı, A., (2017) Paternalist Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması, Türk Eğitim Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.
- Baltaş, A., (2001) Ekip Çalışması ve Liderlik, 3. Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Baş, T., (2002), Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt: 17, Sayı: 2, İzmir.
- Başaran, İ. E., (1989), Yönetim, Ankara: Gül Yayınları, akt. Mahmutoğlu, A., (2008), İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Ankara: Korza Yayıncılık.
- Başaran, İ. E., (2000), Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Ankara.
- Bateman T., S., ve Zeithaml C., P., (1990), akt. Gebeç, S., (1999), Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması, YLT, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bingöl, D., (1990), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Bolat, G., (2012), Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi, Atılım Üniversitesi (ATÜ), SBE, YYLT, Ankara.

Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. ve Erdem, B., (2014), Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık.

Bozkurt, Ö. – Bozkurt, İ., (2008), İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Bulut, Y., ve Bakan, İ. (2005), Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma, *SÜ İİBF ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (9), 63-89.

Bumin, B., (1971), Yönetici ve Eğitim, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Ankara Aktaran Çamcı, M., (2007) Sağlık Yönetimi (YLT) Mersin Üniversitesi. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> (07.01.2019)

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., (2001), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D.Y. (2003), Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canbolat, S., G., (2016), Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Cemaloğlu, N., (2007), Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, s.79.

Cönger, K., N., (2018), Sağlık Personelinde Motivasyon ve Performans Anlayışı ile İlgili Bir Çalışma, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

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

Çekmecelioğlu, H., G., (2005), Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, CÜ, İİBD, C.6, S.2, Sivas.

Çetin, M., (2003), "Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi", İletişim Dergisi, 18.

Çetinkanat, A. Canan., (2000), Kurumlarda Güdülenme ve İş Doymu, Ankara: Anı Yayıncılık.

Çetinkanat, A., (1988) Kurumsal İklim ve İş Doymu' Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Haziran.

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

Demirci, M. Kemal., (1998), Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

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

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

Dinçer, Ö., (1996), İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık.
DOÜ Dergisi, C. 9, S. 1, İstanbul.

Efil, İ., (2007), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Eğinli, T., (2009), Çalışanlarda iş doymu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doymuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3).

Erçetin, Ş., (2000), Lider Sarmalında Vizyon, Ankara .

Erdoğan, Y.E., (2010), Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile Çalışanların İş Doymu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Kütahya İli Örneği, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya.

Erdoğan, İ., (1983), İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.

Eren E., (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 6.bs., İstanbul, Beta Yayıncılık.

Eren, E., (2001), Kurumsal Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Eren, E., (2009), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ergün, T., ve Polatoğlu, A., (1992), Kamu Yönetimine Giriş, Ankara: İlsan Matbacılık.

Ertürk, M., (2009), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınevi.

Fındıkçı, İ.,(2009), Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Fişek, K., (2005), Yönetim, İstanbul: Paragraf Yayınları.

Genç, N., (2004), Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Kitabevi.

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

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

Gül, H., Aykanat, Z., (2012), Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Gül, H., Ercan, O., ve Gökçe, H., (2008), İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Yıl:2008, Sayı:15, Calalabad
<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868297.pdf>

Gümüş, Ş. A., (2001), Müşteri Odaklılık, Standart Dergisi, Sayı 474, Ankara.

Günbayı, İ., (2000), Örgütlerde İş doyumunu ve Güdüleme, Ankara: Özen Yayımcılık.

Gündüz Orhaner, G., (2016), Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Gazi Üniversitesi, EBE, YLT.

Güney, S. (2000), Davranış Bilimleri, Ankara: Nobel Yayınları.

Güney, S., (2008), Davranış Bilimleri, Ankara: Nobel Yayınları.

Hodgetts, Richard M. (1999), Yönetim (Teori Süreç ve Uygulama), Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım.

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

İbicioğlu, H., (1998), Kavramsal Beceri ve Yaratıcı Liderlik, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, 4.cilt.

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

Karakoç, N. Ve Bıyıklılar N. Ö., (2003), İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının İşgöreni Güçlendirme Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Pazarlama Dünyası, Öneri. C. 5, sayı: 19.

Kavuncubaşı, Ş., (2000), Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara.

Kılıç, G., ve Selvi, M. S., (2009), "The Effects Of Occupational Health And Safety Risk Factors On Job Satisfaction In Hotel Enterprises", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 3, İzmir, ss. 903-921

Koç, H., Topaloğlu M., (2012), İşletmeler İçin Yönetim Bilimi, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Koç, H., Topaloğlu, M., (2010), Yönetim Bilimi Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koçel, T., (2005), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Liebler, J. G., Levine, R. E., ve Dervitz, H. L., (1984), Management Principles for Health Professionals An Apsen Publication, Maryland, USA. Akt. Tengilimoğlu, D., Işık, O., ve Akbolat, M. (2009), Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.Karaman

Okay, Ş., (2009) Otomotiv Yetkili Servis Yöneticilerinin Liderlik Anlayışları Üzerine Bir alan Araştırması: İzmir, Aydın, Denizli İli Örneği <https://pdfs.semanticscholar.org/f586/589f40ce12b27e39eef3eaa8ca3ae51f10a0.pdf> ulaşım tarihi: 22.2.19

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001), Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149.

Özkalp, İ. Ve Şahin M., (2008), Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Öztürk, N. K.(2012),Yönetim Bilimi, İzmir: Albi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., (2003), Örgütsel Psikoloji, 4.Baskı, Bursa: Furkan Ofset.

Şahin A., Taşpınar Y., Eryeşil K., Örselli E., (2015), Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi Cilt:18 Sayı:2.

Sığırı, Ü., Basım, N. (2006), İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(12).

Silah, M., (2005), Endüstride Çalışma Psikolojisi, Ankara.

Soykenar, M., (2008), Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir.

Sözen, C., (2003), Sağlık Yönetimi, Ankara: Palme Yayıncılık.

Sungur, T. (2016), Aile Hekimliği Personelinin İş Doyumu (İstanbul Esenler Şahin, A. H., Temizel, H., ve Örseli, E., (2004), "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, İİBF, 25-26 Kasım, Eskişehir.

Şencan, N. S., Aydınlan, B., ve Yeğenoğlu, S. (2017). "Türk İlaç Sanayinde Çalışan Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma", Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, C. 3, S. 2, ss. 117-148.

Şencan, N.S. (2011)., Türk İlaç Sanayide Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara.

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

Şimşek, Ş., Çelik A., (2014), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Eğitim Kitabevi.

Tabak, R., S., ve Sonmaz, S., (2009), Sağlık Hizmetlerinde İletişim Ders Kitabı, Ankara.

Tekin, S., (2012), Sihirli Liderler, İstanbul: Kumsaati Yayınları.

Tengilimoğlu, D., (2005), "Hizmet İşletmelerinde Yöneticilik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, Ankara, ss. 23-48

Tengilimoğlu, D., (2005), Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1).

Toker, İ., (2013), Acil Tıp Uzmanlık Öğrencilerinde İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Faktörler, Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Acil Tıp Anabilim Dalı, Uzmanlık Tezi, Mersin.

Tor, S. S., (2011), Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi (KMÜ), SBE, YYLT.

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

Ulusoy, T. (1993) İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Uysal, Ş.A. – Keklik, B. – Erdem, R.– Çelik, R., (2012), Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, HÜ, HSİD, C.15, S.1, Ankara.

Yeşilkayalı, F., (2012), İzmir İli Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, İzmir: DEÜ, SABE, YYLT.

Yılmaz H., (2010), Stratejik Liderlik, İstanbul: Kum saati Yayın Dağıtım, LTD.ŞTİ, 2.Baskı.

Yiğit, S., Yazarkan, H., (2014), Liderlik Tarzi İle Mesleki Bağılılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 41. Sayı Temmuz , s.73.

Yiğit, R, (2002), İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, Sivas, ss.17-21.

Yörük, S., ve Kocabaş İ., (2001), “Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim”, Fırat Üniversitesi, SBD, C.11, S.1, Elazığ.

EKLER

ANKET FORMU

Bu araştırma, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü tarafından gerçekleştirilen bir çalışmadır.

Oluşturulan anket formu Yakın Doğu Üniversitesi'nde yapılmakta olan "Yüksek Lisans Tezi" kapsamında "Liderlik, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları" hakkında bilgi toplamayı amaçlamaktadır.

Anket tamamen bilimsel amaçlarla düzenlenmiştir. Anket formunda kimlik bilgileriniz yer almayacaktır. Size ait bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmaya katılmak **gönüllülük esasına** dayalıdır. Araştırma sırasında sizden alınan bilgiler hiç kimseyle paylaşılmayacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Yanıtlarınızı içten ve doğru olarak vermeniz bu anket sonuçlarının toplum için yararlı bir bilgi olarak kullanılmasını sağlayacaktır.

Katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Dilek Dal,

Yrd. Doç. Dr. Barış KOYUNCU

Yakın Doğu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

BİLGİ TOPLAMA FORMU:**CİNSİYET:**KADIN ERKEK **YAŞ:**30 YAŞ VE ALTI 31-40 YAŞ ARASI 41 YAŞ VE ÜSTÜ **ÜNVAN:**DOKTOR HEMŞİRE MEMUR GENEL HİZMETLER **İŞ DENEYİMİ (KIDEM):**5 YIL VE ALTI 6-10 YIL ARASI 11-15 YIL 16 YIL VE ÜSTÜ **ÖĞRENİM DÜZEYİ: (LÜTFEN SON MEZUN OLDUĞUNUZ OKULA GÖRE****İŞARETLEME YAPINIZ)**ORTAOKUL LİSE YÜKSEKOKUL ÜNİVERSİTE YÜKSEKLİSANS DOKTORA TIPTA UZMANLIK

JSS İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) tamamen katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
2	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	1	2	3	4	5	6
3	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5	6
4	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	1	2	3	4	5	6
5	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	1	2	3	4	5	6
6	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5	6
7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	1	2	3	4	5	6
8	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
9	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
10	İşyerimde ücret artışları az oluyor.	1	2	3	4	5	6
11	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	1	2	3	4	5	6
12	Yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5	6
13	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	1	2	3	4	5	6
14	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
15	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	1	2	3	4	5	6
16	Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
17	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
18	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	1	2	3	4	5	6
19	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
20	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.	1	2	3	4	5	6
21	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6
22	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	1	2	3	4	5	6
23	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	1	2	3	4	5	6
24	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	1	2	3	4	5	6
25	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
26	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
27	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6
28	Ücretimdeki artışlardan memnunum.	1	2	3	4	5	6
29	İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	1	2	3	4	5	6
30	Yöneticimi seviyorum.	1	2	3	4	5	6
31	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
32	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	1	2	3	4	5	6
33	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
34	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	1	2	3	4	5	6
35	İşimden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
36	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	1	2	3	4	5	6

The JSS is copyright Paul E. Spector, 1994, All rights reserved.

*Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). World Applied Sciences Journal. 6(8), 1066-1

ÖZGEÇMİŞ

1991 tarihinde Girne'de doğdum. Lise eğitimimi, 2009 yılında Girne Anafartalar Lisesinde tamamladım. 2013 yılında İstanbul Okan Üniversitesi İİBF/Sağlık Yönetimi Bölümünden mezun oldum. 2017 yılında başladığım, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / İnsan Kaynakları yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim.

Lisans eğitimim boyunca İstanbul Göztepe Medical Park Hastane Kompleksinde ve Gebze Anadolu Sağlık Merkezi Hastanesinde görev yaptım. Meslek hayatım boyunca Satınalma uzmanlığı, Kalite ve Hasta Hakları-Güvenliği uzmanlığı görevlerini sürdürdüm. 2013 yılından itibaren Girne Dr. Akçiçek Hastanesi'nde çalışmaktayım.

İNTİHAL RAPORU

ETİK KURUL RAPORU