

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ;
FIRAT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEK ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç.Dr Cem AYDEN

HAZIRLAYAN
E.Buğra ORHAN

ELAZIĞ-2014

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ; FIRAT
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEK ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN

HAZIRLAYAN
E.Buğra ORHAN

Jürimiz, 18.07.2014 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksel lisans tezi oyile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri

- 1.Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN
- 2.Yrd. Doç. Dr. Özcan DEMİR
- 3.Yrd. Doç. Dr. Hasan UZUN
- 4.
- 5.

F.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulununtarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Zahir KIZMAZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Liderlik Algısının İş tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması

Ertuğrul Buğra ORHAN

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Elazığ-2014,Sayfa: X + 94

Bu çalışmanın amacı, sağlık personellerinin iş tatmini ve liderlik algısı arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde literatür araştırması yapılmış, iş tatmini ve liderlik ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırma yöntemi sunulmuştur. Dördüncü bölümde araştırma sonuçlarına ilişkin bilgi verilmektedir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise araştırmanın temel bulgularına değinilerek gelecekteki araştırmalara yönelik tavsiyelerde bulunularak çalışma bitirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, liderlik

ABSTRACT

Master Thesis

**The Effects of Leadership Perception on Job Satisfaction : Study of Firat
University**

Ertuğrul Buğra ORHAN

**The University of Firat
The Institute of Social Science
The Department of Business Administration
Elazığ-2014; Page: X + 94**

The aim of this study is to measure the relationship between the job satisfaction of health workers and leadership perception of the managers in a university hospital. In the first and second chapters of the thesis a comprehensive literature research is given and the concepts related with job satisfaction and leadership are also explained. In the third chapter the methodology of the study is presented. The results are given in the fourth chapter. In the fifth or final chapter the essential findings of the study is discussed and some recommendations about the future studies on similar are presented thus ending the study.

Key Words: Job satisfaction, Leadership.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
ÖNSÖZ	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.LİDERLİK	2
1.1. Liderlik Unsurları	2
1.2. Liderlik Kuramları.....	2
1.2.1. Özellik kuramı	3
1.2.1.1. Kişilik ve özellikler	3
1.2.1.2. Lider güdüleme profili.....	4
1.2.2. Davranışsal Kuramlar	5
1.2.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı	5
1.2.2.2. Otokratik Liderlik Modeli.....	5
1.2.2.3. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli.....	6
1.2.2.4. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli.....	6
1.2.2.5. McGregor X-Y Kuramı:	7
1.2.2.6. “Z” Kuramı.....	8
1.2.2.7. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	9
1.2.2.8. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	9
1.2.2.9. Yönetim Biçimi Matrisi.....	10
1.2.3. Durumsallık kuramları ve durumsal liderlik biçimleri.....	12
1.2.3.1. Durumsallık Yaklaşımı-Liderlik İlişkisi.....	13
1.2.3.2. Fred Fiedler’ in durumsallık kuramı	14
1.2.3.3. Ardışık liderlik kuramı	15
1.2.3.4. Yol-Amaç kuramı.....	16
1.2.3.5. Vroom ve Yetton’ un normatif kuramı	17
1.2.3.6. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı	18
1.2.3.7. Reddin’in üçboyutlu liderlik kuramı.....	20

1.2.4. Liderlikte yeni paradigmlar	21
1.2.4.1. Karizmatik liderlik	21
1.2.4.2. Dönüştürücü (transformasyonel) liderlik	23
1.2.4.3. Transaksiyonel (etkileşimci) liderler	24
1.2.4.3.1. Ortaya çıkmayı kolaylaştıran liderler	26
1.2.4.3.2. Gary Yukl' un liderlik davranışları modelleri.....	26
1.2.4.3.3. Kuantum liderlik modeli	28
1.2.4.3.4. Sanal Dünya (e- dünya)'da liderlik modeli.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ.....	31
2.1. İş Tatmini Kavramı.....	31
2.1.1. İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi	31
2.2. İş Tatmini İle İlgili Teoriler	31
2.2.1. Kapsam Teorileri.....	31
2.2.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı	32
2.2.1.2 Herzberg'in Çift Etken Kuramı	33
2.2.1.3 Mc. Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı.....	34
2.2.1.4 Alderfer'in Erg Yaklaşımı	35
2.2.2. Süreç Teorileri	36
2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	36
2.2.2.2. Porter-Lowler'ın Kuramı	40
2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	40
2.2.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi	41
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	41
2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Özellikler.....	41
2.3.1.1 Yaş	41
2.3.1.2. Cinsiyet	42
2.3.1.3. Medeni Durum.....	42
2.3.1.4. Eğitim.....	43
2.3.1.5. Mesleki Kıdem	43
2.3.1.6. Statü-Unvan.....	43
2.3.1.7. Kişilik.....	44
2.3.1.8. Çocuk Sahibi Olma.....	44

2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel - Çevresel Özellikler.....	44
2.3.2.1. İşin Kendisi	45
2.3.2.2. Ücret Ve Ödül	45
2.3.2.3. İş Güvencesi	46
2.3.2.4. Kariyer Ve Yükselme Olanakları	47
2.3.2.5. Gelişme Olanakları	47
2.3.2.6. Çalışma Ortam Ve Koşulları	47
2.3.2.7. Yönetim Biçimi Ve Yöneticiler İle İlişkiler.....	48
2.3.2.8. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler	48
2.3.2.9. Örgüt Kültürü	49
2.4. İş Tatmininin Ölçülmesi	50
2.4.1. Puanlama Ölçekleri	50
2.4.1.1. Minnesota Tatmin Ölçeği.....	50
2.4.1.2. İş Tanımlayıcı İndeks Yöntemi (JDI)	51
2.4.1.3. Brayfield ve Rothe'nin İş Tatmini Ölçeği.....	51
2.4.1.4. Hackman ve Oldham'ın İş Tatmini Ölçeği.....	52
2.4.1.5. Spector'un İş Tatmini Ölçeği	52
2.4.1.6. Ivancevich ve Donnely'in İş Tatmini Ölçeği	52
2.4.1.7. Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesi	53
2.4.1.8. Porter Gereksinim ve Tatmin Ölçeği	53
2.4.1.9. Kritik Olaylar Yöntemi	54
2.4.2. İş Tatmininin Anket Ve Mülakat Yoluyla Ölçülmesi	54
2.4.3. İş Tatmininin Davranışların Gözlenmesi Yoluyla Ölçülmesi	55
2.5. İş Tatminsizliği Ve Sonuçları.....	55
2.5.1. İş Performansı	57
2.5.2. İşe Devamsızlık.....	57
2.5.3. İşten Ayrılma /İş gücü Devri	57
2.5.4. İş Tatminsizliğine Karşı Çalışanların Davranışları	58
2.5.5. Çalışanın Fiziksel Ve Ruhsal Sağlığı	58
2.5.6. İş Tatmini ve İşyerinde Öfke Ve Sapkın Davranışlar	59
2.6. Sağlık Kuruluşlarında İş Tatmini Ve Önemi	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM	64
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	64
3.2. Araştırmanın Kapsamı	64
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	64
3.4. Anketin Yöntemi	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	67
4.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirliği.....	67
4.2. Örneklemenin Ankete Verdiği Cevapları Yansıtan Dağılım Tabloları.....	67
4.2.1.Demografik Bulgular.....	67
SONUÇ	77
KAYNAKÇA.....	80
EKLER	86
ÖZGEÇMİŞ	94

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik davranışlarının zamana bağlı olarak izleyenler üzerindeki etkileri.....	7
Tablo 2. Amerikan biçimine uyarlanmış Z tipi yönetim yaklaşımının Japon ve Amerikan yönetim biçimleriyle karşılaştırılması.....	8
Tablo 3. Yönetim Biçimi Matrisi	10
Tablo 4. Rensis Likert' in Sistem 1 – Sistem 4 yaklaşımı	11
Tablo 5. Durumsallık çerçevesinden normatif liderlik biçimleri	18
Tablo 6. İş tanımlayıcı indeks örneği	51
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Süre Dağılımı.....	67
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı	68
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımı	68
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı	69
Tablo 11. İş Tatmini Dağılım Tablosu.....	69
Tablo 12. Liderlik Tutum ve Davranışlarına İlişkin Dağılım Tablosu	73
Tablo 13. İş Tatmini Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon analizi	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kişiliğin beş büyük modeli.....	4
Şekil 2. Fiedler'in Liderlik Modeli.....	15
Şekil 3. Tannenbaum ve Schmidt' in Ardışık Liderlik Kuramı.....	16
Şekil 4. P. Hersey ve K.H Blanchard'ın durumsal liderlik davranışı ve astların olgunluk düzeyi ilişkisi.....	19
Şekil 5. Lider davranışlarında etkinlik boyutu.....	20
Şekil 6. Liderin davranış tipleri.....	21
Şekil 7. Çoklu bağlanma modeli	27
Şekil 8. Kuantum örgütlerde liderlik modeli	28
Şekil 9. Maslow Gereksinimler Hiyerarşisi.....	33
Şekil 10. İş tatminsizliğinin sonuçları.....	56

ÖNSÖZ

Günümüzde işgörenler, çalıştıkları kurumlarda emeğe karşılık ücret ölçeklendirmesiyle ekonomik bir katma değer oluşturmaktadır. Kurumlar açısından işgörenlerin birey bazında oluşturduğu katma değer maksimize edilmesi, toplam emeğin verimi açısından önemlidir. Ancak emeğin verimle olan ilişkisi, işgörenlerin kurum içerisinde sahip olduğu fiziki ve manevi çalışma şartlarının kalitesine, ast-üst ilişkilerinin ne kadar sağlıklı olduğuna, amirlerin idaresindeki personele ne kadar liderlik yapabildiğine, işgörenlerin aldıkları ücrete bağlıdır. Kısacası işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olması ve yönetici pozisyonunda olanların liderlik beceri ve anlayışları, kurumların işleyiş kalitesini doğrudan etkileyecektir.

Çalışmamın başından sonuna kadar sabırla ve büyük bir özenle bana yardımcı olan, desteğini güçlü bir şekilde arkamda hissettiğim, emeğinin hakkını ödeyemeyeceğim danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN' e sonsuz minnettarlığımı sunuyorum. Aynı süreçte çalışmamı tamamlamamda bana çok büyük yardımları dokunan, ağabeyimiz ve hocamız Sayın Öğr. Gör. Emrah Hanifi FIRAT' a teşekkürü bir borç biliyorum. Diğer çalışma arkadaşlarıma da çalışmam boyunca ve anket sürecinde bana göstermiş oldukları anlayıştan ötürü teşekkür ediyorum.

Sözlerimin sonunda hayatımın hiçbir zor anında beni yalnız bırakmayan, çalışmam boyunca bana gösterdiği anlayışla ve verdiği destekle beni ihya eden çok değerli eşim Belkıs ORHAN' a en derin sevgilerimi sunuyorum.

ELAZIĞ-2014

Ertuğrul Buğra ORHAN

GİRİŞ

Liderlik, çok geniş bir kavram olmakla birlikte işletme bilimi açısından örgütü yönetenlerin kurguladıkları iş düzeni, sosyal ve yönetsel ilişki ağı, yönetim felsefesi, gibi kavramları, ‘Lider ve liderlik ettiği grup’ örneklemini üzerinde açıklayan bir olgudur.

İş tatmini, işgörenlerin çalıştıkları kurum ve kuruluşların sundukları imkanlarla kendi beklentilerinin hangi oranda örtüştüğü ya da örtüşmediği ile ilgilidir. Beklentilerin yüksek düzeyde karşılandığı bir kuruluştaki işgörenlerin tatmin düzeyi yüksek olacaktır.

Hastanelerde çalışan sağlık personelleri görevlerini zor bir sahada yapmaktadır. Başhekim seviyesinde olan yöneticinin kötü bir algı oluşturan liderliği, düşük iş tatmini, işgörenlerin performansını olumsuz etkileyeceğinden, kurumun çalışma refleksini zayıflatacaktır. Kurumun aleyhine olacak kötü etkileri ortadan kaldırmak için yönetimlerin çalışanlarının memnuniyet düzeyini arttıracak çalışmalar yapmaları, kendilerini gözden geçirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, liderlik tutum ve davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek ve elde edilen bilgilerin uygulamada ne kadar gerçeği yansıttığını yapılan araştırma ile ortaya koymaktır.

Çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde iş tatmini kavramı incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, çalışmada izlenen yöntemle değinilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma bulguları ile değerlendirme yapılmış ve çalışmada elde edilen sonuçlar ışığında öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik kuramları ve yeni liderlik paradigmalarına ilişkin teorik çerçeve sunulmaktadır.

1.1. Liderlik Unsurları

Liderlik unsurları liderlik sürecinin meydana gelmesi için gerekliliklerdir. Bu unsurlar olmadan liderlik sürecinden tam olarak söz edilemez. Liderlik durumu oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir:

- Liderin bizzat kendisi
- Durumun veya projenin istenilen amacı
- Lider tarafından etkilenen ve etkileyen izleyiciler ve istenilen çıktılar.
- İstenilen sonuçlara erişmek için diğerleriyle birlikte işletilen sistem (Dilts,1996, 5).

Kısaca liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Durum veya Koşullar) (Baytok, 2006, 54) şeklinde de tanımlanabilir.

1.2. Liderlik Kuramları

Bu bölümde liderlik kuramları ve bağlantılı olarak bu kuramların gelişimi incelenecektir. Ayrıca liderin kişiliğine etki eden etkenler hakkında da bilgi verilecektir.

Liderlik kuramlarını ayrıntılı şekilde incelemekten önce genel olarak dört başlıktan bahsedebiliriz. Bunlar liderlerin kendileri veya izleyenleri için, Kavramsal karmaşıklık kuramı; liderlerin etkinliğinin karmaşıklıkları uzun dönemde anlaşılır ve yönetilebilir hale getirmesinden (canlandırması) kaynaklanır. Stratejik karar verme kuramı adından da anlaşılabilir gibi liderin etkinliğinin dış etmenleri de araştırarak örgüte stratejik bir yön vermesinden kaynaklanır

Vizyoner ve esinsel kuramların kesişim noktası liderlerin (astlara yetki devri ve astların gelişimini de dikkate alarak) izleyenlerini, ortak çaba için vizyon geliştirerek motive etmesidir. Davranışla ilgili karmaşıklık kuramının temeli de liderlerin her yönden gelen istek ve taleplere örgütün amaç, vizyon ve stratejilerine uygun olarak tepki vermesine dayanır (Segil vd. 2003, 114).

1.2.1. Özellik kuramı

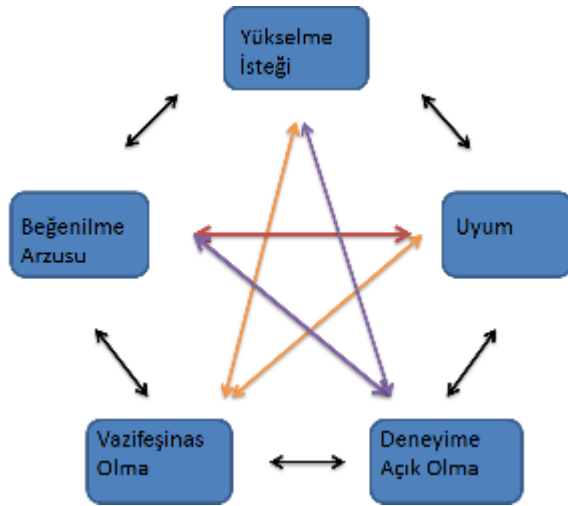
Liderlik konusundaki ilk çalışmalara özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlanmıştır. Liderin özelliklerinin doğuştan ve bireysel özelliklerinden kaynaklandığını savunan tartışmalar özellik kuramı olarak adlandırılır.

Özellik kuramının temeli “Büyük Adam Yaklaşımı” olarak da adlandırılır (Lussier, Achua, 2004, 34). Yaşadıkları döneme damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya, başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. “Liderler doğarlar” varsayımını korumuştur. Amacı liderlik özelliklerini lider olmayanlardan ayırmaktır. Liderler ile ilgili bazı özellikler; zekâ, kendine güven, akıcı konuşma yeteneğiyle uzunluk, ağırlık gibi fiziksel özelliklerdir. Özellikler yaklaşımını diğerlerinden ayıran, liderin diğerlerin benzersiz özelliklerine odaklanıyor olmasıdır.(Madsen, 2001, 8)

1.2.1.1. Kişilik ve özellikler

Özellikler kuramını tanımlamadan önce kişilerin özelliklerine etki eden etkenleri incelemek gerekir. Bireylerin davranışlarının toplamı bireysel özelliklerden meydana gelmiştir. Özellikler ayırt edilebilir kişisel karakteristiklerdir. Kişilik, bireyin davranışını sınıflandıran özelliklerin değişik oranlarda birleşimidir. Bireylerin kişiliklerini anlamak önemlidir çünkü kişilik algılamalar ve eğilimleri olduğu kadar davranışları da etkilemektedir. Kişilikleri bilmek; diğerlerinin davranış ve iş performanslarını anlamamıza ve tahmin etmemize yardımcı olur. Basit bir örnek olarak eğer bir insan utangaçsa yeni biriyle tanıştıklarında niye sessiz olduklarını daha iyi anlamış oluruz (Lussier, Achua, 2004, 34).

Kişilik özellikleri genlerimize ve çevresel etmenlere bağlı olarak gelişirler. Birçok kişilik sınıflandırma metodu olmasına rağmen Kişiliğin Büyük Beş Modeli en fazla yaygın olanıdır (Şekil 1). Bu modelde, yükselme isteği, liderlik ve dışa dönük özelliklerini, uyumluluk duygusal dengeyi, hoşla gitme insanlarla birlikte çalışmayı, vazifeshinaslık başarı isteğini, deneyime açık olma değişim ve yeni şeyler denemeye hevesli olmayı tanımlar (Lussier, Achua, 2004, 35).



Şekil 1. Kişiliğin beş büyük modeli (Lussier, Achua, 2004, 34)

Kişinin içindeki gelişme isteğini ortaya çıkaran itici güçler aşağıda açıklanan Lider Güdöleme Profiline verilmiştir (Andreas, Faulkner, 2001, 57).

1.2.1.2. Lider güdüleme profili

Özellikler kuramında bahsedilebilecek diğör bir kuram da McClelland'ın, liderliğin başarısını, kişilerin başarılı olması, güç ve ilişki kurmasıyla açıklamaya çalıştığı “Lider Güdöleme Profili” dir (Lussier, Achua, 2004, 44–45). Bu model, güce olan ihtiyacı ilişki kurmaya olan ihtiyaçtan daha önemli sayar ve liderliğin başarısını bu iki etkenin notu arasında bir yerde görür. Güç olmadan liderlik olmaz çünkü güç, etkilemek için gereklidir. Bu kurama göre;

Sosyal güç: McClelland gücü iyi veya kötü diye tanımlamamıştır. Gücü kişinin yararına diğörlerinin kullanılması (bireysel güç) veya gücün hem lider hem de diğörleri çıkarına kullanılması (sosyal güç) olarak tanımlamıştır. Burada Clegg'in (Sadan,1997, 49) sosyal bir çevre içerisinde ve bu sosyal çevreye bağılı olarak liderlik özellikleri ve anlamları tanımlanır. Bu sosyal çevrede etkili liderlerin, diğörlerine karşı duyarlılık ve dengeyi içeren sosyal gücü kullandıkları görölmektedir. Fakat kişilik ve özellikler kuramında açıklandığı gibi liderler sosyal gücü farklı kişilik sınıflarının dengesine uygun olarak kullanırlar. Bundan dolayı sosyal ilişkilere daha az ihtiyaç duyan bir lider, diğörleri için daha fazla duyarlılık gösterebilir (Lussier, Achua,2004, 45–46).

Başarma ihtiyacı: Etkili liderler, başarma ihtiyacına orta derecede ihtiyaç

duyarlar (Lussier, Achua, 2004, 45–46). Yüksek başarıma ihtiyacı yerine başarıya orta derecede duyulan gereksinimin nedeni gücün bireyselliğinin artmasıdır. Çünkü bu liderler kişilik modelinde de açıklandığı gibi kendilerine güvenli, dürüst ve enerjiktirler. Bununla birlikte başarıya duyulan ihtiyaç bireysel başarı hırsını getirebilir ve fazla güç ile liderler amaçlarından sapabilirler (Sadan, 1997, 70).

İlişki kurma ihtiyacı: Etkili liderlerin, ilişki kurmaya, güce sahip olmaya göre daha az ihtiyaç duydukları söylenebilir (Lussier, Achua, 2004, 46). Bu şekilde bireysel ilişkiler liderlerin izleyenler üzerinde olan etkileri arasına girmez (Sadan, 1997, 67).

1.2.2. Davranışsal Kuramlar

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması sonucu araştırmacılar lider davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmışlardır. Lider davranışının, "Görev" ve "İlişki" olan iki önemli boyutu üzerinde durulmuştur. Bu kuramlar kısaca; McGregor X-Y Kuramı, Z Kuramı, Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Likert sistem 4-kuramı, Yönetim Gözeneği kuramlarıdır

1.2.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı

Liderlik davranışlarının izleyenler tarafından algılanmasına göre liderler belirli yönetim davranışları uygularlar. Lewin'e göre (Alkın, 2006, 56-57) çalışmanın önemi liderlik davranışlarının yapıdan bağımsız olarak öğrenilebileceğini göstermesidir. Ayrıca Lewin örgütlerde sürükleyici ve kısıtlayıcı olmak üzere iki güç alanı tanımlamıştır Burada sürükleyici güçler üstlerden gelen baskılar, ödüllendirme, rekabet gibi örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edici araçlardır kısıtlayıcı güçlerse sürükleyici güçlerin etkisini azaltan diğer güçlerdir.

1.2.2.2. Otokratik Liderlik Modeli

Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların ve vizyonun belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir. Bu tarz liderlere göre izleyiciler sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdür. Otokratik liderlik modelinde yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmaktadır (Aysel, 2006, 43).

1.2.2.3. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli

Demokratik-Katılımcı tarzdaki liderler, yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşırlar. Bu tarz liderler, amaçların, planların ve vizyonun belirlenmesinde daima astlarına danışrlar ve onlardan aldıkları fikirler doğrultusunda liderlik davranışı sergilerler.

1.2.2.4. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli

Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicilerini kendi haline bırakan ve her izleyicinin kendisine tahsis edilen kaynaklar dâhilinde plan yapmasına ve uygulamasına izin veren bir davranış sergilerler. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar.

Farklı liderlik davranışları izleyenler üzerinde farklı etkilere sebep olmaktadır. Örneğin, Tablo 1 göre kısa dönemde izleyenlerin lidere hemen uymasını sağlamak için, zorlayıcı liderlik biçimleri uygulamak gerekirken, verimliliğe giden yolda işbirliği ve verimliliği arttırmak için, insana yönelik katılımcı ve demokratik liderlik biçimlerinin uygulanması gerekir.

Tablo 1. Liderlik davranışlarının zamana bağlı olarak izleyenler üzerindeki etkileri.(Goleman, 2000, 78–90)

Zorlayıcı liderlik	• <i>Hemen uyma</i>
Otoriter	• <i>Uzun dönemli yön ve vizyon</i>
Katılımcı	• <i>Uyum yaratıcı</i>
Demokratik	• <i>Sadakat oluşturma ve yeni fikirler üretme</i>
Başarıya Yönelik	• <i>Yüksek mükemmeliyet standartlarına doğru görev başarımları</i>
Koçluk	• <i>Diğer işgörenlerin de uzun dönemli uzmanlık gelişimi</i>

1.2.2.5. McGregor X-Y Kuramı:

Bu kuramın temelinde, liderin sahip olduğu tutumlar yatar. Tutumlar; insanlar, durumlar ve şeyler hakkında negatif veya pozitif duygulardır. Tutumlar kolaylıkla değiştirebileceğimiz çabuk varılmış yargılar değildir (Lussier ve Achua, 2004, 48). Kişisel özellikler gibi tutumlarında davranış ve performans üzerinde önemli etkisi vardır (Lussier ve Achua, 2004, 48).

McGregor' un (1960, 33–34, 47–48) ortaya koyduğu kuramda yöneticilerin davranışlarının, yöneticilerin diğer insanları nasıl algıladıkları ve nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür.

X teorisi özelliği taşıyan yöneticiler, işgörenleri işten hoşlanmayan ve kaçan, sorumluluktan kaçan ve kendi güvenliğini düşünen olarak görmüş; insana iş yaptırmak için onu zorlamaları, kontrol etmeleri ve cezalandırmalarını ileri sürerler (McGregor, 1960, 33–34; Durham vd. 2005, 69).

Y kuramı özelliğini taşıyan yöneticiler ise, işin bir kişi için oyun kadar tabii olduğu, kişinin tembel ise, sonraki tecrübelerinin buna neden olduğu, kişinin belli amaç doğrultusunda kendini yönettiğini, her insanın potansiyelinin olduğunu ve uygun şartlarda öne çıkacağını savunurlar (McGregor, 1960, 47–48).

Kısaca, X kuramı inancındaki yöneticiler, daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y kuramına göre yöneticiler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış sergilerler (Koçel, 2003, 595).

Bu kuram içerisinde bahsedilebilecek diğer bir kavram da “Pygmalion Etkisi”dir. Bu etki; liderlerin tutumlarının ve beklentilerinin ve liderlerin izleyicilere karşı olan tavırlarının, izleyicilerin davranış ve performanslarını açıkladığını ileri sürer.

Yani liderin beklentilerinin; izleyicilerin performansı ve izleyenler üzerindeki etkilerini açıklar. Eğer bir lider etkiliyse, yüksek standartlar belirler (Lussier ve Achua, 2004, 50).

1.2.2.6. “Z” Kuramı

Quichi, Japon yönetiminden ödünç aldığı kararlara katılma, terfi sistemi, istihdam süresi, gibi konuları Amerikan toplumuna uyacak şekilde düzenlemelere tabi tutarak, liderlik biçimine dayanan tezlerini 1974 yılında yayınladığı makalesiyle (Johnson ve Quichi, 1974) “Z Teorisi” ni oluşturmuştur. Z teorisi yönetim biçimleri, Doğu yönetiminin Batıya uyarlanmış halidir. Japonya’da her şey insan temeli etrafında organize edilmiş iken Amerika’da ve Avrupa’da her şey kapital etrafında organize edilmektedir (Merih, 2001; Durham, 2005, 69).

Tablo 2. Amerikan biçimine uyarlanmış Z tipi yönetim yaklaşımının Japon ve Amerikan yönetim biçimleriyle karşılaştırılması. (Eren, 1998, 88)

Tip –A- AMERİKAN YÖNETİM BİÇİMİ	Tip –Z- AMERİKAN YÖNETİM BİÇİMİ	Tip –J- JAPON YÖNETİM BİÇİMİ
• Kısa dönem istihdam • Bireysel karar verme • Bireysel sorumluluk • Hızlı değerlendirme ve terfi • Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol • Uzmanlaştırılmış mesleki gelişim ve yükseliş • Birey ve aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	• Uzun dönem istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar • Bireysel sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol • Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş • İşgöreni tüm çevre bağılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	• Hayat boyu istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar • Müşterek sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol • Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş • İşgöreni bağlı olduğu tüm sistemleri ile ele alma

1.2.2.7. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi araştırmalarının amacı, liderin nasıl tanımlandığının tespit edilmesidir. Daha sonra bu tanımlara, faktör analizi uygulanmış ve liderliği ve liderlik sürecini açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek " Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ))" oluşturulmuştur (Yulk, 2002, 50). Bu çalışmaların sonucunda, liderlik davranışlarının tanımlanmasında iki bağımsız değişken olan, kişiyi dikkate alma ve işi dikkate alma faktörlerinin önemli bir rol oynadıkları tespit edilmiştir (Koçel, 2003, 590). Bunlara; "yapıyı harekete geçirme (initiating structure)" ve "bireyi önemseme (consideration)" adı verilmiştir (Yulk, 2002, 50).

Araştırma sonucunda tutarlı olarak elde edilen sonuç bireyi önemseme ve ast memnuniyeti arasındaki olumlu ilişkidir (Yulk, 2002, 52).

1.2.2.8. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmaları, 1947 yılında Rensis Likert' in yönetiminde verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve güdüleme gibi grup üyelerinin tatmini ve grubun verimliliğine etki eden faktörler araştırılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda yukarıdaki çalışmaya benzer biçimde lider davranışlarının kişiye yönelik olma ve işe yönelik olma gibi iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür (Yulk, 2002, 52-53).

Bu araştırmada üç farklı liderlik davranışının etkili ve etkili olmayan liderlik üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Yulk, 2002, 53). Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda etkili ve etkisiz liderleri birbirinden farklı kılan iki liderlik davranış tipi bulunmuştur. Bunlar görev-bağılantılı (task-oriented) ve ilişki-bağılantılı (relationship-oriented), davranışlardır. Bu davranışlar Ohio Liderlik Çalışmalarındaki inisiyatif ve bireyi önemseme ile benzerdir. Bu iki çalışmanın da ağırlık noktası, liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları olmuştur. Ulaşılan genel sonuç ise, kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Ayrıca etkili liderler alt gruplara odaklanmak yerine bütüne odaklanmışlardır. Bu katılımcı liderler destekleyici ve yapıcı olmakla birlikte sorumluluk astlara devredilmez (Baytok, 2006, 77, Yulk, 2002, 53).

1.2.2.9. Yönetim Biçimi Matrisi

Blake ve Mounton' un, Yönetim Biçimi Matrisi Kuramında yukarıda açıklanan çalışmalar bir matris haline getirilmiştir. Yöneticilerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar, üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren dokuz bölüme ayrılmıştır (Durham vd., 2005, 68).

Tablo 3. Yönetim Biçimi Matrisi (<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>)

9	(1,9)							(9,9)	
8									
7									
6									
5					(5,5)				
4									
3									
2									
1	(1,1)							(9,1)	
0									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

İnsana (İşgörene) İlgisi

İşe (Üretime) Olan İlgisi

Bu modelin en önemli yararı, liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir (Koçel, 2003, 594). Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir liderin, kendini hangi yönde geliştirmesi gerektiğine yardımcı olur (Cevrioğlu, 2007, 8).

Bu matrise göre (9,1) tipinde bir yönetici işe önem veren fakat kişiye önem vermeyen davranış sergiler, tersine (1,9) tipinde bir yönetici astlarının duygu ve düşüncelerine önem veren yönetim davranışı sergiler. Dikkat edilmesi gereken noktalardan bir tanesi de, “5,5” durumunun bir denge durumu olmadığıdır. Burada, liderin belli bir biçimi yoktur ve değişimle birlikte dağılır (Durham vd. 2005, 68). Bununla birlikte, lideri izleyenlerin özelliklerini ve durumsal etmenleri dikkate almaması, bu kuramın temel sınırlılığını oluşturmaktadır.

1.2.2.10. Likert’ in Sistem 4 Kuramı

Yönetimde, insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert’ tir. Likert, 1961 yılında Yönetimin Yeni Yönleri (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise, İnsani Örgüt (The Human Organization) adlı kitapları yazmıştır. Likert’ in Sistem 4 (Tablo 4) kuramına göre, her grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir: Likert’ in geliştirdiği modelde Sistem 1, “Otoriter-Hiyerarşik Yönetim” i; Sistem 4 ise “Katılımcı Yönetim” i ifade etmektedir (Aysel, 2006, 23).

Tablo 4. Rensis Likert’ in Sistem 1 – Sistem 4 yaklaşımı
(www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon/unite3.doc ve <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/yetki-devri.htm> uyarlanmıştır.)

	Sistem 1 STİSMARCI	Sistem 2 YARDIMSEVER	Sistem 3	Sistem 4
Astlara güven	Astlara güvenmez	İtaatkâr bir güven	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konu- ları tartışmak konu- sunda kendilerini hiç serbest	Fazla serbest hisset- mezler	Oldukça serbest	Tam serbest
Üstün ast- larla ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.
Sistemin işleyişi	· Lider kararları kendisi alır ve uygulattırır. · Emir ve talimatlara dayalı yönetim geçer- lidir.	· Sistem 1 'in biraz yu- muşatılmış halidir. · Lider kararları almada ve uygulattırmada tek söz sahibi olmakla birlikte S1’ de olduğu gibi despot değildir.	· Lider, çeşitli konular- da işgörenlere danışır. · Önemli kararlar lider tarafından alınır. · Alt kademelere kısmi bir yetkilendirme vardır.	· Alt kademelere kısmi bir yetki- lendirme vardır.

Dikkat edilirse “Sistem 4” ile “Sistem 1” yönetim modelleri arasında tam bir farklılık bulunmaktadır. “Sistem 2” ve “Sistem 3” yönetim modelleri ise, iki uç yönetim modeli arasında yer alan iki farklı sistemdir. Gerek “Sistem 3”, gerekse “Sistem 1” modellerinde tam bir âdem-i merkezîyetçilik, yatay ve katılımcı örgüt

yapısı söz konusu değildir. Bu ölçütler açısından değerlendirildiğinde “Sistem 3” ün “Sistem 2”ye göre, “Sistem 2” nin ise “Sistem 1” e göre daha iyi bir örgüt yapısı olduğu söylenebilir.

Likert’ in “Sistem 1” modeline tamamen ters yönetim modeli ise “Sistem 4” Modelidir. Bu modelin yukarıdaki tabloya ek olarak başlıca özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz: Örgütte temel güdülenmeyi oluşturan araç, takdir ve ödüllendirmedir.

Tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur. Örgütün vizyon ve amaçları tüm işgörenlerin katılımı ile gerçekleştirilir. Sorun çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır. Özetle, Rensis Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem 4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert, “insanı temel alan örgüt” oluşturmak için başlıca şu unsurların örgüt kültüründe var olması gerektiğini vurgulamıştır;

- Yatay iletişim. Katılımcı yönetim (ekip çalışması, karar alma sürecine katılım vs.).
- Takdir ve ödüllendirmeye dayalı güdülenme.
- Güven.

1.2.3. Durumsallık kuramları ve durumsal liderlik biçimleri

Farklı durumlarda, liderlik davranışının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Her ortamda geçerli olabilecek en etkili liderlik biçimi yoktur. Her ortam için en uygun bir liderlik biçiminden söz edilemeyebilir. Çünkü bu ortama göre değişir. Liderlik biçimini etkileyen unsurlar; örgütün içinde bulunduğu koşullar, astların nitelikleri ve yeterliliği, üstlerin yaklaşımı, üst yönetimin yaklaşımı, toplumsal ve kültürel değerlerdir ve bunlar liderlikte durumsallık olarak belirtilebilir.

Durumsallık kuramları, (1) liderin göreve yönelik gösterdiği davranışlar (2) karşılıklı ilişkilere gösterdiği davranışlar (3) izleyicilerin belirli bir iş veya faaliyeti yaparken gösterdikleri, hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkileme bağlıdır (Dilts, 1996, 203).

Durumsal liderlik biçimleri izleyicilerin hazır olma durumuna göre genel anlamda dört farklılıktadır:

a. Biçim 1: Birlikte çalışan kimselerde yetenek azlığı ve isteksizlikleri durumunda, göreve yönelik ağırlıklı ve karşılıklı ilişkilerin az olduğu bir davranış. Bu biçim emredicidir.

b. Biçim 2: Birlikte çalışan kimselerde bazı yetenekler ve az istek vardır. Bu yönetim biçimi ortalamanın üzerindeki görev ve ilişkiler davranışlarıyla karakterize edilir. “Biçim 2” yol göstericilik sağlar.

c. Biçim 3: Birlikte çalışılan kimseler yetenekli fakat isteksizdirler. Bu liderlik biçimi, yüksek oranda karşılıklı ilişkilere ağırlık verirken ortalamanın altında göreve yönelik davranışla karakterize edilebilir.

d. Biçim 4: Birlikte çalışılan kişiler, hem yetenekli hem de isteklidirler. Bu liderlik biçimi, ortalamanın altında hem görev hem de karşılıklı ilişkiler davranışıyla karakterize edilir. Bu liderlik davranışı az yönlendirme ve ikili iletişim ve destekleyici davranış gösterir. Liderlik biçimi, daima izleyicilerinin gözünden liderin nasıl görüldüğü terimleriyle tanımlanır (Dilts, 1996, 205).

1.2.3.1. Durumsallık Yaklaşımı-Liderlik İlişkisi

Durumsallık yaklaşımında liderlik üzerine etki eden etmenler, liderlik süreci esnasında, liderin etkinliği üzerine olumlu veya olumsuz yönde etki eden faktörlerdir. Genellikle dış etmenler üzerinde durulmakla beraber, gelecekteki araştırmalarda liderin kendisinden kaynaklanan unsurların eklenmesinin yararlı olacağı düşünülebilir.

Liderlikte çevresel faktörler ile ilgili olarak altı faktör belirlenmiştir. Bunlar;

- Lider ve grup arasındaki ilişkiler,
- Liderin güç pozisyonu,
- Örgütsel normlar,
- Örgütsel yapı ve teknoloji,
- Görevlerin farklılığı,
- İşgörenlerin (astlar) farklılığı gibi faktörlerdir (Buluç, 1998, 1205, Shamir ve Howell, 1999).

Ayrıca Filley, House ve Kerr (1976) aşağıdaki faktörlerin liderliğin etkinliği üzerinde etkileri olduğunu varsaymıştır.

- Liderin yaşı ve önceki deneyimi
- Örgütün içinde bulunduğu toplum
- Gruba özgü iş gereksinimleri
- Yönetilecek grubun büyüklüğü
- Karar verme ve uygulama için gerekli ve izin verilen zaman

Fakat günümüzde artan rekabet, her alanda küreselleşme gibi olayların neticesinde örgütler ve içinde bulundukları çevre daha karmaşık hale gelmektedir. Kotter (1998) tarafından yapılan etkili ve etkili olmayan liderlik davranışlarına göre; karmaşık örgütlerdeki etkili liderlerin, değişim için gündemle ve birlikte çalışma, uyma ve takım çalışması için, yeterli düzeyde güçlü şebekeler ve karşılıklı ilişkiler oluşturmayla meşgul olurlar (Kakabadse, 1997, 35).

Fiedler (1967) grubun etkinliği, liderin yönlendirici güdülemesine (iş ile insan) ve görevin yapısına bağlı olarak (yüksek veya alçak öncelikli) belirlenen durumun tabiatına, liderin pozisyonunun sahip olduğu güce (az veya çok) ve lider ile izleyenlerinin ilişkisinin kalitesine bağlı olduğunu öne sürmektedir.

Lider uzun soluklu, maratoncu olmalıdır. Artık günümüzde bir varış çizgisi yoktur. Her sabah yarış, yeni yarışçıların da katılımıyla ve daha koşar adımlarla kaldığı yerden devam etmektedir (Abacı, 2001, 57). Liderler, bu yarışa devam edebilmek için, birçok sorunla uğraşmak ve bunlara çözüm getirmek durumundadırlar. Liderler, içinde bulundukları örgüt yapısı, oynadığı roller, varılacak hedef ve yine içerisinde bulundukları kültür ortamına göre, çeşitli zorluklar ve sorunlarla karşılaşır. Örneğin, içinde bulundukları örgütün yapısından kaynaklanan, örgüte bağlı olmayan ya da uzak takımları etkilemek durumda kalabilirler, ileride de bahsedileceği gibi, liderlik ikamelerini, kendilerinde toplamış eğitilmiş işgörenlere, diğer işgörenlerden farklı olarak liderlik etme durumunda kalabilirler.

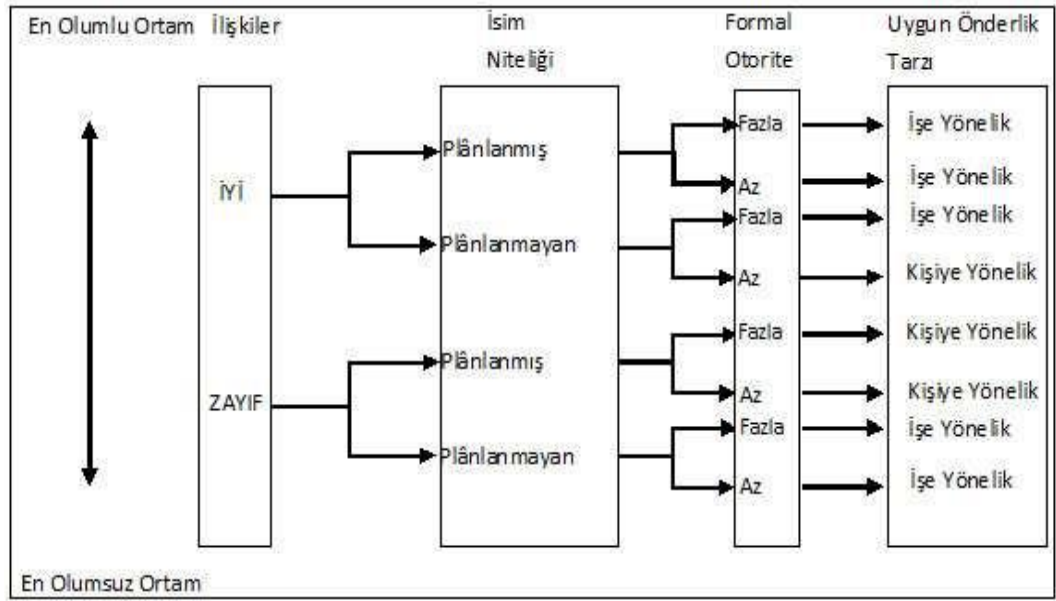
1.2.3.2. Fred Fiedler' in durumsallık kuramı

Fred Fiedler' in Durumsallık Kuramına göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durum vardır. Bunlar: Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler (iyi-zayıf), başarılabilecek işin niteliği (planlanmış-planlanmamış), liderin mevkice otoritesinin derecesi (fazla-az) (Koçel, 2003, 602).

İşin yapısı; eldeki işin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyla ilgilidir.

Kontrol gücü; liderlik yapan kişinin çalışanların performanslarına müdahalede bulunma yetkisine, olumlu ya da olumsuz, ne ölçüde sahip olup olmadığıyla ilgilidir.

Lider ile çalışan arasındaki ilişki atmosferi; liderin birlikte çalıştığı kişilerce ne ölçüde kabullenildiği ile ilgilidir (Alkın, 2006, 76-77). Fiedler, liderin zekâ, deneyim ve teknik uzmanlık gibi kaynaklarının grubun performansı ile alakalı olduğunu öne sürmüştür. Örneğin stresli durumlarda etkili iş yapma gücü liderin zekasından ziyade onun deneyimi ile ilişkili olmaktadır. (Cevrioğlu, 2007, 14).



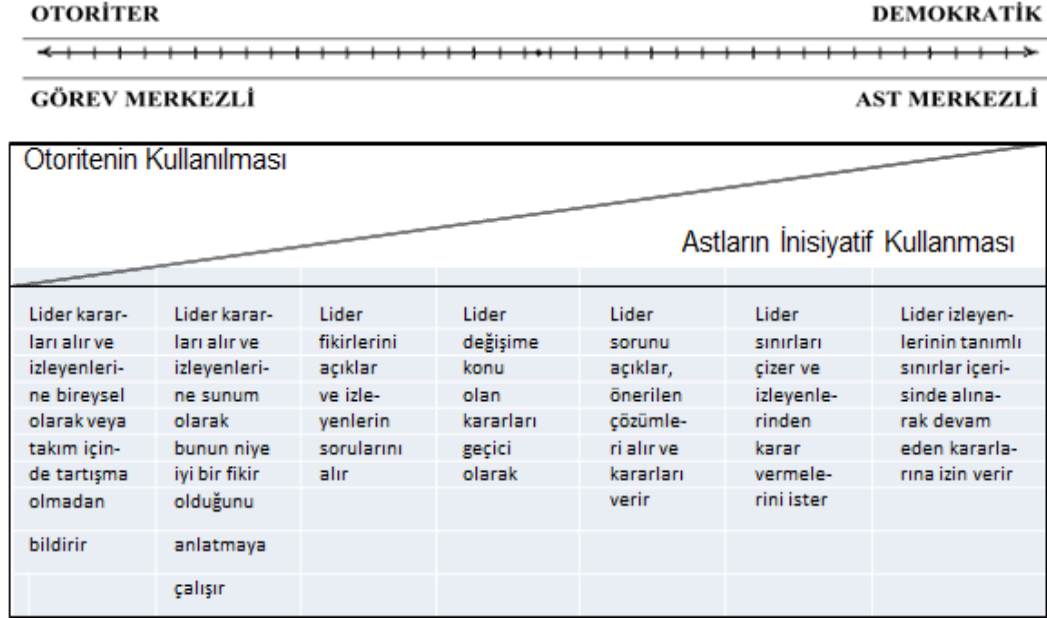
Şekil 2. Fiedler'in Liderlik Modeli (Koçel, 2003, 601)

1.2.3.3. Ardışık liderlik kuramı

1950'li yıllarda, Robert Tannenbaum ve Warren Schmidt tarafından tanımlanmıştır. İkili liderlik davranışını üst (patron) merkezli den ast merkezliye doğru sıralamışlardır. Modelleri, kimin karar verdiğine göre yapılandırılmıştır. Belirttiklerine göre, liderin seçimi üstlerin, astların sahip olduğu ve durumdaki güçlere göre yapılandırılmalıdır.

Burada, durum olarak zaman, örgütün büyüklüğü, yapısı, iklimi, amaçları ve teknolojisi olabilir. Üst düzey yöneticiler, aynı zamanda liderlik davranışını da etkilerler. Örneğin, üst düzey yöneticiler otokratik davranış izliyorlarsa, orta düzey yöneticilerinde aynı biçimde bir davranış izleme eğilimleri oluşur (Lussier ve Achua, 2004, 171).

Ayrıca, zaman da önemli bir kavramdır. Kurama göre liderlerin, izleyenlerin davranışlarını değiştirmek için zamanı yoksa otokratik liderlik biçimi izlerler (Lussier ve Achua, 2004, 171).



Şekil 3. Tannenbaum ve Schmidt’ in Ardışık Liderlik Kuramı (Lussier ve Achua, 2004, 171, Aysel, 2006, 20)

Bu kuramın ilgi görmemesinin nedeni, hangi liderlik biçiminin, ne zaman kullanılacağına, yeterince açık olmamasıdır.

1.2.3.4. Yol-Amaç kuramı

Yol-Amaç Kuramı, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=84>).Yol Amaç Kuramı, büyük ölçüde, güdüleme konusundaki bekleyişe dayanmaktadır. Bu kurama göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır: Bekleyiş; kişinin belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve bu sonuçlara kişinin verdiği değer olan “Valens”. Bu kurama göre lider, aşağıdaki dört liderlik davranışından birini gösterebilir:

- Otoriter: Standartların tam olarak uygulanmasını ister.
- Destekleyici: Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez.

- Katılımcı: Karar almada tüm çalışanların katılımını sağlar.

Başarıya yönelik: iddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

Yol-Amaç Kuramı, liderin, izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu kuramda, liderin, izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır.

1.2.3.5. Vroom ve Yetton' un normatif kuramı

1973'ler de, Victor Vroom ve Philip Yetton, liderin karar verme aşamasındaki davranış ve katılımı ile ilgili lider-katılım teorisini geliştirmişlerdir.

Vroom ve Yetton, farklı durumlarda karar verme aşamasında kullanılacak, bir takım kurallar oluşturmuşlardır. Oluşturdukları modele göre, bu kurallardan herhangi biri o anki duruma uygundur (Hatipoğlu, 2000, 26).

Vroom ve Yetton, liderin astlarını karar verme sürecine katma durumuna göre, uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir. Bu liderlik kuramı, her duruma uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını savunmaktadır. Bununla birlikte, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir çerçeve içinde uygun liderlik davranışları oluşmaktadır. Vroom ve Yetton' un modelinde, iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kararın kabulü ve kalitesidir. İkincisi ise, liderlik biçimidir.

Kararların kabulü astların, kararların uygulanmasına etkili bir şekilde katılımıyla gerçekleşebilir. Kararların grup süreci üzerindeki etkisi, iletişim ve normları olduğu kadar, kararın kalitesini de etkiler. Örneğin, bir grubun öğle yemeğine ne zaman gideceğine karar vermesi, grup performansı üzerinde muhtemelen düşük düzeyde bir etki oluşturacaktır. Buna karşılık, grubun üretim oranını belirlemesi, görev gruplarının belirlenmesi ve çalışma kurallarının oluşturulması, kararın kalitesinin yüksekliğiyle ilgilidir.

Vroom ve Yetton beş davranışsal yapı tanımlamıştır, bu yapılar şu şekilde sınıflandırılabilir:

AI: Lider, kendisine ulaştırılan bilgileri kullanarak sorunu çözer veya karar alır.

AII: Lider, astlarından gerekli bilgileri alır ve daha sonra soruna kendisi çözüm getirir. Astlar, alternatif çözümler oluşturmaz.

CI: Lider, konuyla ilişkili astlarla sorunu tek tek paylaşır, onları grup olarak bir araya getirmeden düşünce ve önerilerini alır. Daha sonra lider kararını verir; bu astların etkilerini yansıtabilir veya yansıtmaz.

CII: Lider, sorunu astları ile grup içerisinde paylaşır ve görüşlerini alır. Daha sonra kararını verir, bu yine astların önerilerini yansıtmayabilir.

Tablo 5. Durumsallık çerçevesinden normatif liderlik biçimleri (Lussier ve Achua, 2004, 177)

İzleyiciler	Lider	Durum
• Gelişim odaklı Tasarım modeli • Sadakat Gereksinimi • Amaçların Uygunluğu • Astların Çatışması • Astlardan Gelen	• Liderlik bilgisi • Liderlik davranışları • Bireysel ve takım Karar verme modeli • Otokratik (AI,AII) • Danışman(CI,CII) • Takım oyuncusu	• Zaman odaklı • Karar Modeli • Kalite Gereksinimi • Sorunun Yapısı

GII: Lider, sorunu astları ile bir grup içerisinde paylaşır. Sonuç üzerinde ortak bir noktaya varmak için lider astları ile alternatifleri araştırır ve değerlendirir (Tablo 5) (Hatipoğlu, 2000, 26).

1.2.3.6. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı

Durumsal liderlik kuramlarından biri de, Blake ve Mouton' un ikiboyutlu liderlik yaklaşımından esinlenilerek, Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir. Burada düşünürlerin dikkat çektikleri nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse, diğer bir deyimle az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek eğitim ve kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır. Şekil 4' te görüleceği üzere lider, davranışlarını, ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan

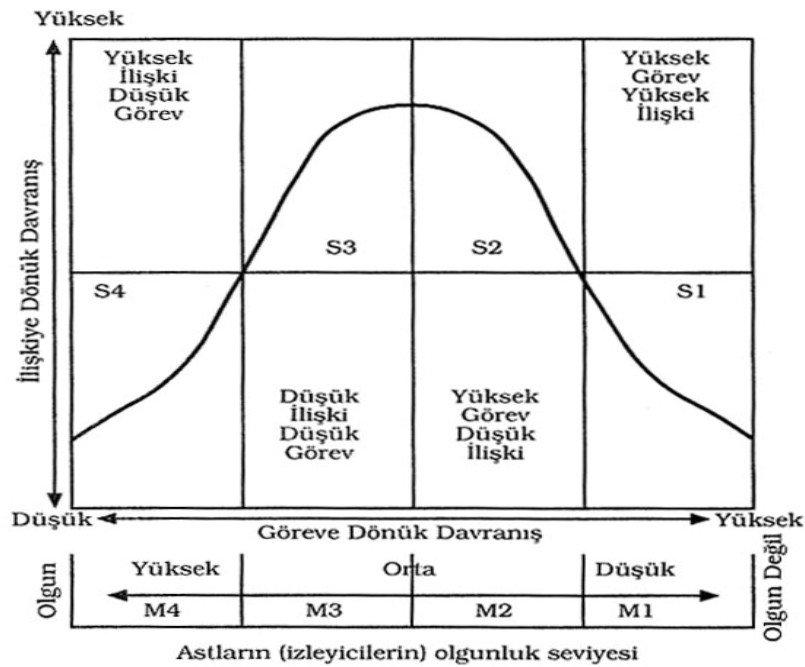
durumdan olgun olan duruma göre, aşama aşama M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir.

M1 (Olgunluk Düzeyi 1): izleyicilerin bilgi ve becerilerinin çok az, güdülenmelerinin ise, düşük olduğu bir durumu ifade etmektedir.

M2 (Olgunluk Düzeyi 2): izleyicilerin yeteneğinin düşük, ancak, güdülenmelerinin yüksek olduğu ve çaba harcamaya hazır oldukları bir düzeydir.

M3 (Olgunluk Düzeyi 3): izleyicilerin ya da astların, bir işi yapmak için yetenekleri mevcuttur, ancak, bu yeteneklerini kullanmada istekli değildirler. Yani bir yerde birey niteliklidir, ama o işi yapmaktan sıkılmaktadır.

M4 (Olgunluk Düzeyi 4): İzleyicilerin hem yetenekli, hem de istekli oldukları bir düzeydir. Birey yaptığı işte bilgili ve becerili olduğu gibi, aynı zamanda işini severek, isteyerek yapmaktadır (Tekarslan ve Baysal, 2004, 281).



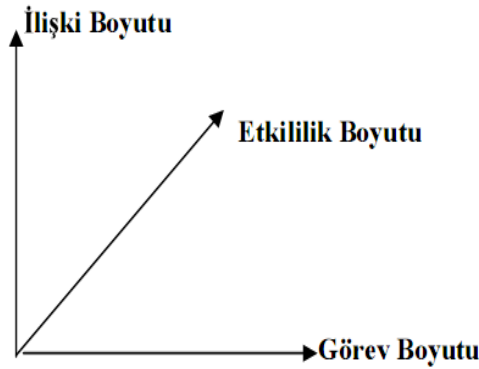
Şekil 4. P. Hersey ve K.H Blanchard'ın durumsal liderlik davranışı ve astların olgunluk düzeyi ilişkisi (Eren, 2001, 450)

Burada, olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise, daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip, icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda, M2 halinde ise, yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2

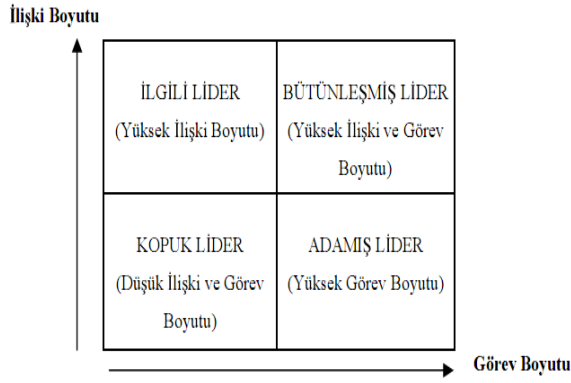
niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3 durumunda ise, lider, yüksek ilişki düşük görev davranışını(S3) sergileyerek işlerin yapılmasında, astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise, lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren, 2001, 450).

1.2.3.7. Reddin'in üçboyutlu liderlik kuramı

Reddin' in teorisinin dayandığı temel nokta, “Yönetmel Etkililiktir”. Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin, 3-D adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre, “Yönetmel Etkililik”, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği, çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir. Yönetmel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle, yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir (Ömürgönülşen, Sevim, 2005, 92, Eren, 2001, 447).



Şekil 5. Lider davranışlarında etkinlik boyutu(Eren, 2001, 447)



Şekil 6. Liderin davranış tipleri (Eren, 2001, 446)

1.2.4. Liderlikte yeni paradigmlar

Gelecekte, liderlerin uğraşacakları durumlar, artık belirsizlik ve çokanlamlılık olacaktır. Baskı altında ve emin olmadıklarını hissedeceklerdir. Bununla birlikte, belirsizliğe doğru gideceklerdir. Burada liderin vizyonunu da anlatması zor olacaktır çünkü liderin kendisi, vizyonu tanımlamakta zorluk çekecektir. Geleceğin liderleri, belirsizlik ve karmaşanın verimli alanlarını tanımlayan ve rekabet ve diğer üstünlükleri sağlamak için, örgütünü buralara yönlendiren liderler olacaktır.

1.2.4.1. Karizmatik liderlik

Yunanca “ilahi ödül” anlamına gelen karizma kavramı, Karizma, eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve eski Yunancada “ilahi ilham yeteneği” veya “ilahi hediye” anlamına gelmektedir. Bu kavram, eski Yunan felsefesinde hediye veya bağış anlamında kullanılan “gift” kelimesinden türemiştir (Tezcan, 2006, 31). Etkinin otoritenin pozisyonundan ya da gelenekten kaynaklanmadığını, onun yerine izleyicilerin belirli davranışları gözlediklerinde Tanrısal veya olağanüstü liderlik yeteneklerine atıfta bulunduklarını belirtir. Karizmatik liderlik üzerine olan çalımsalar, çoğunlukla karizmatik liderleri olmayanlardan ayıran bu davranışları tespit üzerine yoğunlaşmıştır (Yüksek, 2005, 30).

Karizmatik liderlik yaklaşımı, yeni bir yaklaşım olarak bilinmesine rağmen, orijinal olarak 1947 yılında Weber tarafından çalışılmıştır (Fiol vd. 1999, 2, Yüksek, 2005, 30). Burns (1978), karizma (büyüleyici özellik) hakkında yazan ve liderlik ile yönetim arasındaki farkları belirleyen ilk kişidir (Hatipoğlu, 2000, 28).

House'a göre karizmatik lider, insanları onlardan beklenenden daha fazlasını gerçekleştirebilmeleri için motive edebilme yeteneğine sahip olan, kendine güvenen, hâkim olma duygusu güçlü ve inançlarının doğru olduğuna dair sarsılmaz bir inanca sahip olan kişidir.(Kılıç, 2006, 81)

Karizmatik liderin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Vizyon belirleme ve yön çizme,
- Vizyonu açıklarken etkili ve açılaiıcı iletişim yolları kullanabilme,
- Vizyona ulaşabilmek için kişisel riskler alma ve kendini feda edebilme
- Yüksek beklentiler oluşturma
- İzleyenlere verilecek güven duygusu
- Bu vizyonla uyumlu davranış sergileme
- İzleyenlerin lider üzerindeki izlenimlerini yönetebilme
- Örgüt veya grup içerisinde kimlik oluşturma
- Yetki devri yapabilme (Yulk, 2002, 244).

Weber' in kavramlaştırmasına göre, karizmatik liderlikte etkili olabilmek için, liderler standart ideolojik değerlere dayanan vizyonları, açık bir şekilde ortaya koyarlar, radikal bir değişiklik olmadığı sürece tutucu değillerdir. Genellikle sosyal stres ve olay anlarında daha etkilidirler, bunlardan kurtulabilirler.

House ise karizmatik liderliği açıklayabilmek adına test edilebilir ve daha çok gözleme dayanan kriterler ortaya atmıştır. Bass' a göre karizmatik liderler daha çok buhranlı ortamlarda kendini göstermektedirler (Öğretici, 2006, 28).

Ayrıca, karizmatik liderlik davranışları, vizyon sahibi olmak, değişim merkezli olmak ve tutucu olmamaya dayanır. Karizmatik liderlikte, izleyenlerde önemli bir rol oynar, sembolik lider davranışı göstermek, vizyon sahibi ve yaratıcı olmak, liderle arasında sözsüz iletişim kurabilmek önemlidir. Karizmatik liderlerin, izleyenlerinden beklentileri ise; kendini feda edebilmeleri, görevini hatırlatmadan gerekli performansı göstermesi, liderleri tarafından açıklanan misyon ve değerlere duygusal bağlılık, duygusal ve motivasyon olarak yükseklik, lider tarafından belirtilen misyona değer vermek, kendine olan saygısının yüksek olması ve kendi kendine motivasyon (Fiol vd. 1999, 2-3).

1.2.4.2. Dönüştürücü (transformasyonel) liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramı, ilk olarak 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirilmiş, daha sonraları Bernard Boss ve diğerleri tarafından genişletilmiştir. Dönüştürücü liderlik; istenen değişikliğin başarılması için, lider ve işgörenlerin ortak amaçlar ile hareket etmesi (Hatipoğlu, 2005, 28), izleyenlerin etkileyici bir vizyonla harekete geçirilme, problemlerin üstesinden gelmeleri için cesaretlendirilme (Ceylan vd. 2005, 34), tutum ve varsayımlardaki değişimleri etkileme sürecidir (Hedges, 1995, 47, Macit, 2003, 96). Dönüştürücü liderlik, basitçe lider ve izleyenleri arasında, ekonomik ve politik sebeplerden dolayı karşılıklı değişimlerdir. Kısaca, arkalarındaki gruba yeni bir 'form' veren, bir anlamda arkalarındaki topluluğun-ekibin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir. Dönüştürücü liderler genellikle, kültürel değerlerde değişim gerektiren dinamik bir örgütsel vizyon geliştirirler (Hatipoğlu, 2000, 28). Bu, öyle bir süreçtir ki, liderler ve izleyenleri karşılıklı olarak birbirlerinin omuzlarında daha yüksek güdüleme ve moral seviyelerine yükselirler (Krishnan, 2001, 126).

Dönüştürücü liderlik anlayışına göre, lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir (Yulk, 2002, 241, Ceylan vd. 2005, 34).

Dönüştürücü lider, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek örgütleri üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin, vizyon sahibi olması ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon, örgütsel yaşamı "anamlı" hale getirir, işgörenlerin heyecanını körükler. (Ceylan vd. 2005, 34). Bazı önemli bilim adamlarının dönüşümsel liderlikle ilgili çalışmaları aşağıdaki gibidir;

a. Burns' ün Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı: Burns' e göre liderlik, izleyenlerin beklentileri ve amaçlarından ayrılmaz. Dönüştürücü liderler, yüksek seviyede güdüleme ve maneviyat aşırıdır. Güç, karşı tarafların ağırlığına göre değil, ortak amaç için karşılıklı destekle sağlanır. Bunun için dönüştürücü liderlik, lider ve izleyenleri üzerinde dönüştürücü etkiye sahiptir. Ayrıca Burns' e göre dönüştürücü liderlik, örgütte herhangi bir seviyede görülebilir.

b. Bennis ve Nanus: Dinamik ve yaratıcı liderler üzerinde beş yıllık bir çalışmadan sonra, Bennis ve Nanus vizyon geliştirme, güveni ve bağlılığı güçlendirme ve örgütte öğrenmeyi kolaylaştırma gibi belirli vasıflar tespit etmişlerdir.

Bu tarz liderler, izleyenleri özgürlük, hak ve kendini gerçekleştirme gibi

daha yüksek seviyelere çıkarırlar. Bunun için vizyonun uygun ve çarpıcı olması yetmez, aynı zamanda kültürle bütünleşmiş olmalıdır. Bu vizyoner liderlerin başarısı, vizyonlarını anlaşılacak kadar basit, bağlılık yaratacak kadar çarpıcı, kabul edilecek kadar gerçekçi ve ulaşılabilir olmasından kaynaklanır.

c. Kouzes ve Posner: İkili yaptığı çalışmalarda, örnek liderlerin uygulamaları, sürece meydan okumak, paylaşılan vizyon, diğerlerine hareket imkânı sağlama, gidilecek yolu planlama ve cesaretlendirme olarak tanımlamışlardır. Dönüştürücü Liderlik Biçimleri;

Amaçlarla Yönetim: izleyenlerin, istenen amaçları ve bu amaçların ne zaman gerçekleştirileceğini açıkça bilmesini sağlar. işgörenlerin kendi kapasite ve kaynaklarını kullanmaya cesaretlendirir (Dilts, 1996, 207, Lok, 1997, 116).

Entelektüel Teşvik: Liderlerin fikirleri, işgörenlerin kendi fikirlerini yeniden gözden geçirmeye zorlar. Eski sorunlar yeni biçimlerde düşünülür.

Esin Kaynaklı Olma: İşgörenlerin ellerinden gelen en iyi veya daha fazlasını yapmaları için motive eder ve cesaretlendirir. Değerleri vurgular, gelecekteki olasılıklara göre inançlara yetki sağlar.

Bireye Önem Verme: İhmal edilmiş bireylere önem verir, her bir izleyiciye bireysel olarak koçluk eder ve tavsiyelerde bulunur.

Karizmatik Olma (en ideal etkiye sahiptir): izleyenlerine bir amaç verir. izleyenlerin takip etmek isteyecekleri model sunar. Saygı ve güven kazanır. (Yulk, 2002, 254, Dilts, 1996, 207, Macit, 2003, 98).

Ayrıca, kısa vadeli örgüt amaçlarına ulaşma ihtiyaçlarının ötesinde, performanstaki önemli artışlar için çalışırlar. Çalıştıkları yere heyecan getirirler ve kendileri ile astları arasında kuvvetli duygusal bağlar kurarlar (Ceylan vd. 2005, 34).

1.2.4.3. Transaksyonel (etkileşimci) liderler

İngilizce' den doğrudan Türkçeleştirilerek kullanılan anlamına göre Transaksyonel lider, izleyenlerinin durumuna göre belirlemiş olduğu ebeveyn, yetişkin veya çocuk durumlarını kullanarak etkileşime geçer. Etkileşimci liderler, örgütte izleyicilerin rol ve görev gereklerini açıklığa kavuşturarak belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda onları motive ile onlara rehberlik eden kişidir (Kılıç, 2006, 86).

Etkileşimci liderlik, liderlerin izleyenleriyle karşılıklı olarak ilişkilerde bulunduğu, izleyicilerin liderlerin ödüllendirme ve negatif sonuçlardan kaçınacak

şekilde liderlerin odak noktasında olduğu bir şekilde uygulanır. Etkileşimci liderler, işgörenlerin geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin, verimli kılmak veya iyileştirerek iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini işgörenleri ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. İşgörenlerin yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Tengilimoğlu, 2005, 6).

Örneğin, performans değerlendirme, performansa bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi günümüzde uygulanan birçok modern insan kaynakları sistemi ihtiyacını belirleyen ve hayata geçiren insan kaynakları yöneticileri, Etkileşimci liderlere iyi birer örnek oluşturmaktadırlar.

Bu tip liderlerin, üç farklı yönetim biçimi sergilediklerini görmekteyiz. Bu biçimler; Koşullu Ödüllendirme (Şarta Bağlı Ödül, Contingent Reward), istisnalarla Yönetim istisnalarla Aktif Yönetim, (Management-By-Exception) ve Tam Serbestlik Yönetim Biçimi'dir istisnalarla Pasif Yönetim, (Laissez-Faire).

Koşullu Ödüllendirme; yönetim biçimi çerçevesinde Etkileşimci liderler, astları ile yapıcı ilişkiler (constructive transactions) kurarlar. Astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler (Kılıç, 2006, 86). Bu biçim liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirim verir ve başarılarını takdir ederler. Burada gerçekleşebilecek olumsuz bir sonuç, Etkileşimci liderlerin, anlamaya vardıkları ya da diğer bir deyişle 'pazarlık ettikleri' sonuçlardan fazlasını alamamalarıdır.

İstisnalarla Yönetim biçimine sahip Etkileşimci liderler ise, işler kötüye gitmeye başladığında müdahale etmeyi tercih ederler. Bu tip yöneticiler, işin en başında standartları belirler ve bir problem oluşmadan müdahale etmezler (Alkın, 2006, 95). Genelde hatalara odaklanırlar ve yalnız hataları dile getirirler, bu nedenle astları üzerinde stres yaratırlar.

Tam Serbestlik Yönetim biçimi'nde ise yöneticiler, liderlik özelliklerinin tam aksine işgörenlerini hiçbir konuda yönlendirmezler ve bilgilendirmezler.

İşgörenlerin performansını gözlemlemezler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar. (Yavuz, Yönetim-Örgüt ve İnsan Kaynakları Bilgi Sitesi, insan kaynakları yönetimi, Liderlikte Güncel Yaklaşımlar).

Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişe bağlıdır, eskiden beri

devam eden işleyişi, başarıyı artırarak sürdürme gayretindedirler (Aysel, 2006, 51). Fakat bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüştürücü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde de Etkileşimci liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, 6).

1.2.4.3.1. Ortaya çıkmayı kolaylaştıran liderler

Diğer bir liderlik türü de, ortaya çıkmayı kolaylaştıran liderlerdir. Bu tip liderlik bir bireyle sınırlandırılmamıştır. Liderlik dağıtılmış ve sorumluluk bütünü görevi haline gelmiştir. Diğer bir deyişle liderlik, yön vermek yerine koşulları hazırlamaktır. Bu tip liderlik yaşayan organizma benzeri yapıya sahip örgütler için uygun olmakla birlikte eğer örgüt çok fazla genişlerse, etkin bir şekilde ürün ve servis üretebilme yeteneğini kaybetmeye başlar (Capra, 1997, 8–9).

1.2.4.3.2. Gary Yukl' un liderlik davranışları modelleri

Yakın zamanda ortaya atılan bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile işgörenlerin verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmalarda iki eksen (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına "karar merkezilik" (katılımcılık) boyutunu da ilave ederek, işgörenlerin kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir. Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almaktadır; "Ayrılık Modeli" ve "Çoklu-Bağlanma Modeli" (Tekarslan ve Baysal, 2004, 260).

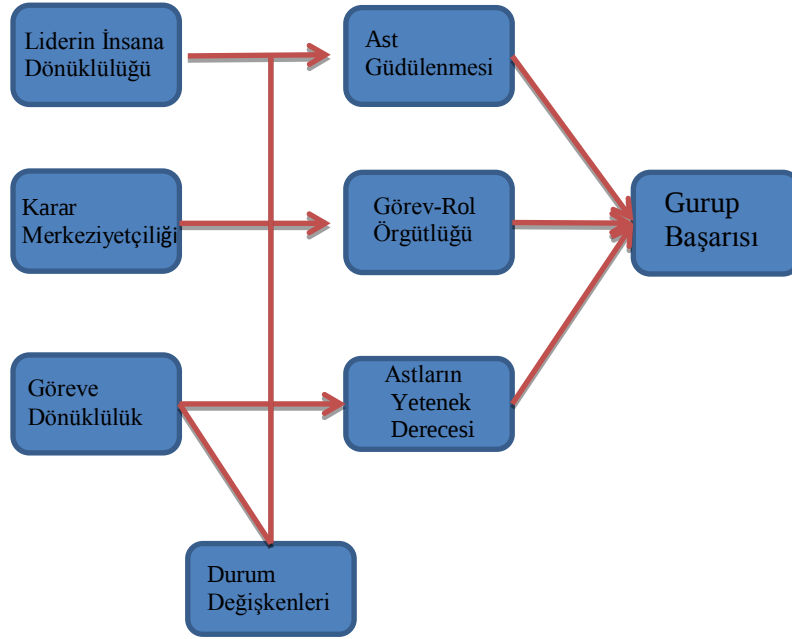
Ayrılık Modeli: Ayrılık modeli, lider davranışı ile işgörenlerin tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. İşgörenin tatmini, bireyin liderden "beklediği davranış" ile "gerçekleşen davranış" arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Astın tatmini, beklentisi ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse, o kadar yüksek seviyede olur. Örneğin, işgörenler liderden söz hakkı bekliyorlar, fakat lider tarafından bu yerine getirilmiyorsa tatminsizlik meydana gelecektir. Yukl, Ayrılık Modelini üç hipoteze dayandırmaktadır. Bunlar;

H1: Lider ile işgörenlerin tatmini, işgörenlerin beklentileri ile gerçekleşen, lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur.

H2: işgörenlerin beklentileri, işgörenlerin kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yolu ile ortaya çıkar.

H3: işgörenler, liderden yüksek seviyede insana dönük davranışlar beklemektedirler. Bu beklenti, işgörenlerin tatminini olumlu yönde teşvik eder.

Çoklu bağlanma modelinde lider davranışı, tatmin ve grup başarısı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır.



Şekil 7. Çoklu bağlanma modeli (Tekarslan ve Baysal, 2004, 261)

Çoklu bağlama modelinden Yukl şu hipotezleri çıkartmıştır:

H1: Grup prodüktivitesi; ast güdülenmesi, astların yetenek derecesi ve görev-rol örgütlüğü arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.

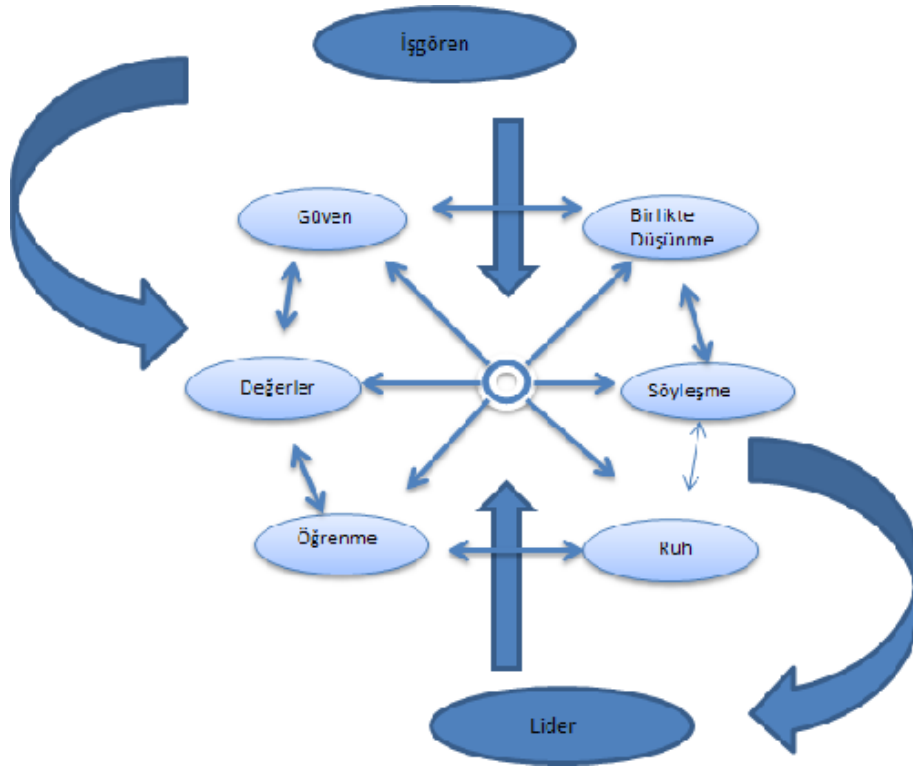
H2: Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede astların iş güdülenmesine etki eder. İş güdülenmesi, eğer lider iki boyutu en yüksek ölçüde gerçekleştirirse olur.

H3: Eğer astların, üstle olan ilişkileri iyi ise, yani, astların görevler için verdikleri kararlar anlamlı ve üyeler katılımı önemli buluyorlarsa, karar merkeziyetçiliğinin üyelerin iş güdülenmesi ile olumsuz ilişkisi vardır.

H4: Göreve dönüklük ve karar merkeziyetçiliği birlikte görev rol örgütlüğü üzerine tesir eder. Bu ilişki, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile zayıflar.

1.2.4.3.3. Kuantum liderlik modeli

Klasik anlamdaki (Newton düşüncesine dayanan) liderlik modellerinde lider ve liderin sahip olduğu pozisyon arasında güçlü bağlantılarının olmadığı kabul edilir ve liderle örgütler ayrı varlıklar olarak görülür. Kuantum örgütler, benzersiz çözümlerin, düşüncelerin ve kavramların bireysel paylaşma aracılığıyla yeteneklerini, deneyimlerini, düşüncelerini, değerlerini örgütün amaçlarıyla aynı hizaya getirecek şekilde ortaya çıkmasına dayandırır. (Deardorff ve Williams, 2006, 2-3)



Şekil 8. Kuantum örgütlerde liderlik modeli (Deardorff ve Williams, 2006, 2)

Bununla birlikte liderler, örgütle bağlantılarını korumaktadır. Bilinen klasik örgütlerde liderlerin, işgörenlerin değer ve etkinliklerini istenilen seviyeye kadar arttırmak yetenekleri sınırlı olmakla birlikte liderler, işgörenlerin bu gelişimlerini kontrol alanlarında sınırlamaktadırlar çünkü işgörenlerdeki bilgi birikiminin geleneksel örgütlerde olduğu gibi, hiyerarşik olarak yükseldikçe artması yerine, teknolojik gelişmeler nedeniyle liderler, daha geniş yatay bağlantılar ile karşı karşıyadırlar. Bunu başarmak için liderler, daha önce de görüldüğü gibi işgörenleri yönlendirecek

dönüştürücü liderlik ve etkili lider-izleyici iklimi oluşturmak zorundadırlar. Bunun için liderler, işgörenleri liderlik rolü oynayabilecek şekilde bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturmalarıdır (Şekil 8).

Bu düşüncede, liderler, örgütleri daha ileriye götürme çabasıdadır, liderler başarılıysa sorun yoktur ama sınırlar çerçevesinde değişik çözümler dikkate alınabilir (Papatya ve Dulupçu, 2006, www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Obsah.pdf).

Kuantum düşüncesinde belirsizlikler ve dönüşümler mevcuttur ve süreç sonuçlardan daha önemlidir. Buna göre liderler, liderlik sürecinin bir neticesi olmayabilir. Yani her liderlik sürecinde bir lider bulunmayabilir. Liderlik her işgörenin özelliğinde vardır ve belirsizlik hoş karşılanır. Burada liderin liderlik yapması değil, liderlerin oluşması daha tercih edilir çünkü bildiğimiz anlamdaki gibi liderlik hiyerarşik bir otoriteye dayanmaz. Fakat dalga mekaniğinde olduğu gibi her işgörenin lider kabul edilmesi, birbiriyle uyumlu ortaya çıkmadığı sürece birbirlerini güçlendirebileceği gibi birbirlerini yok edebilirler. Ne olacağı değil, ne olabileceği liderlik süreci izlenerek beklenmelidir. Böyle bir süreçte sonuçlar, önemli olmadığından hata yapmaktan korkulmaz ve dönüşüm sürekli hale gelir. (Papatya ve Dulupçu, 2006, www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Obsah.pdf)

1.2.4.3.4. Sanal Dünya (e- dünya)’da liderlik modeli

Sanal ortamlardaki liderlik biçimleri liderlerin, geleneksel örgüt yapılarından farklı olan sanal ortam örgülerinkinden daha farklı liderlik yeterliliklerine sahip olması gerektiği düşüncesine dayanır.

Sanal ticaret, çok hızlı değiştiğinden liderler daha hızlı bir şekilde elde edilemeyen, hatalı veya eski bilgilere dayanarak stratejik kararlar vermek zorunda kalabilirler. Müşterilerini kendilerine bağlı olarak tutmak istiyorlarsa sürekli yaratıcı olmanın baskısı altındadırlar. Ağ yapıları ve itibar oluşturma'nın önemi liderlerin işbirliğine ve iletişime daha fazla dikkat etmelerini gerektirir. Bu gerekliliklerden dolayı kararlılık, girişimcilik, uyum yeteneği ve işbirliği sanal dünya Liderlerinde daha belirgin olmalıdır. Bunların yanında teknolojiyi kullanmak, müşteriye göre bakış açısı edinme ve ağ yapılandırma, sanal dünyada liderlik etmeyle güçlü bir şekilde bağlantılıdır.

Motivasyon bakımından liderler, işin yapısındaki girişimcilik ruhuyla, zamanında uygun çözümleri üretme sorumluluğuyla teknik katılık arasındaki gerilimi, paylaşılan vizyon ve örgütsel değerler yaratarak kontrol etmelidirler. İkinci olarak,

işgörenlerin daha fazla ortak durumuna gelmesi ve yaptıkları işin karmaşıklığı nedeniyle geleneksel liderlere oranla daha az kontrol odaklı bir yönetim uygulamalıdır.

Sanal ticaret yaşam döngüsü bakımından, döngünün başındadır. Yani, gelişme sürecinde olduğundan müşteri elde etmenin yüksek maliyetleri ve pazar payı kazanmak için hızlı hareket etme gerekliliğı; girişimcilik, risk alma ve enerjik liderlik özellikleriyle yaratıcılığı, esnekliğı ve tepki vermeyi kolaylaştıran davranışlar geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramı ve iş tatmini teorileri ile ilgili teorik çerçeve sunulmaktadır.

2.1. İş Tatmini Kavramı

Günümüzde, çalışanların örgüte sağladıkları katkı kadar, örgütten beklentileri de önemli hale gelmiştir. Çalışanların örgütten beklentilerine cevap vermek, onların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamak, daha sağlıklı ve mutlu bir işgücü oluşumuna katkıda bulunarak, toplumsal dengeleri korumak açısından, iş tatmini kavramı, hem örgütsel davranış hem de insan kaynakları disiplinlerinin konuları arasında önemli bir yer tutmaktadır(Pakdemir 2006, 15).

2.1.1. İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyon, doğrudan davranışın kaynağı ile ilgilidir(Ilgar 2010, 110). Motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki, gerçekte karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin motive olabilmesi için ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş birey de tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle, motivasyon tatmin yaratabilir. Belirli duygu ve durumlar bu nedenle her iki etkiyi birden gösterebilirler(Kaynak, 1973, 58).

2.2. İş Tatmini İle İlgili Teoriler

İş tatmini literatürde farklı teorilerle açıklanmıştır. Aşağıda kapsam teorileri, Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Etken Kuramı, Mc. Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı, Alderfer'in Erg Yaklaşımı ve süreç teorileri ele alınmıştır.

2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, insanın içinde yer alan ve onu belirli bir yönde davranmaya iten unsurlara önem vermektedir. Örneğin, bir yönetici personelinin belirli yönlerde

davranışa sevk eden zorlayıcı unsurları anlayabilir ve kavrayabilirse, bu unsurlara hitap etmek suretiyle personelini örgüt amaçları doğrultusunda davranışa yönlendirebilir. Kapsam teorileri genel olarak; Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Etken Kuramı, Mc. Celland'in Başarı İhtiyacı Kuramı ve Alderfer'in Erg Yaklaşımı olarak dört alt başlıkta incelenebilir(Özdemir, 1989, 46).

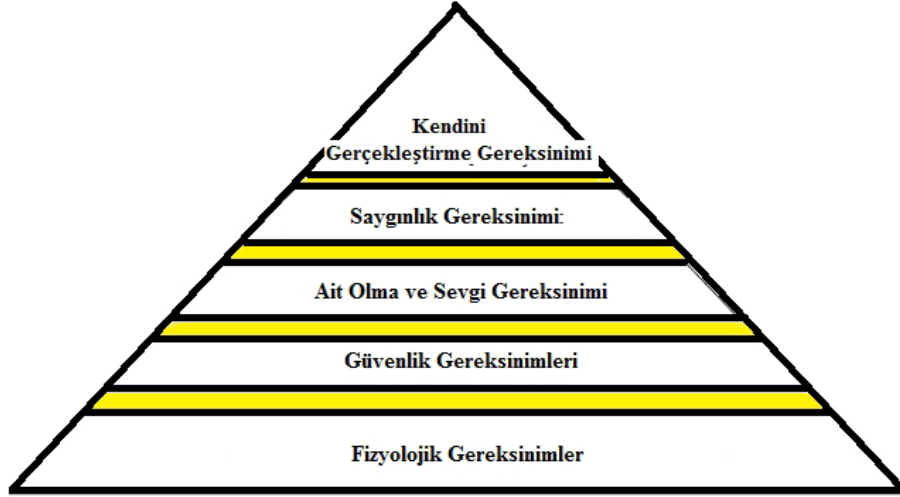
2.2.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

Abraham H. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı, motivasyon ve gereksinimlerle ilişkili olarak dünyada en yaygın şekilde tanınan motivasyon kuramıdır. Maslow, klinik gözlemlerinden yola çıkarak insan davranışlarına yön veren temel gereksinimlerin neler olduğunu çalışmalarında ortaya koymuştur.

Maslow'a göre insanlar, doğuştan gelen ve belirli davranışlarına yön veren bir takım gereksinimlere sahiptir. Bu gereksinimler, tatmine ulaşınca kadar insan davranışlarını etkilemekte ve hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarıya doğru Şekil 1'de sıralanmaktadır.

Fizyolojik gereksinimler yeme, içme, nefes alma, barınma, hayatı devam ettirme, uyku, cinsellik vb. gereksinimlerdir. Göreceli olarak birbirinden bağımsızdır. Refah derecesinin yüksek olduğu toplumlarda bu tür gereksinimler tipik teşvik unsuru olmaktan çok, ender rastlanır türdendir. Bu tür ihtiyaçların sürekli bir şekilde ve kısa aralıklarla karşılanması zorunludur. Güvenlik ile ilgili gereksinimler can ve iş güvenliği, hastalık, yaşlılık gibi hallerde geleceği garantiye alma, tehlikelerden korunma, korku duymamadır. Ait olma ve sevgi gereksinimi ihtiyacı bir gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk, kimlik duygusu kazanma, sevmek gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlardır. Prestij, başarı, saygı görme, kendine güven duyma, statü sahibi olma, rekabet edebilme gereksinimleri ise saygınlık gereksinimi çatısı altında toplanabilir. En üst seviyede olan kendini gerçekleştirme gereksinimleri ise sahip olunan potansiyeli gerçekleştirme, yaratıcılık, kişisel tatmin ve başarı, bilimsel buluşlardır. Bireylerin öncelikle en alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmek için çaba sarf edeceğini, ancak bu düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesi ile bir üst basamağa geçilebileceği görülmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur(Yıldırım, 2007, 7-8).



Şekil 9. Maslow Gereksinimler Hiyerarşisi (Koçel, 2003, 639)

2.2.1.2 Herzberg'in Çift Etken Kuramı

Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından Pittsburgh bölgesindeki 200 mühendis ve muhasebeciye araştırmaları için, işlerinde memnun oldukları ve memnun olmadıkları olayları anlatmaları ve bunlara sebep olan etmenleri, koşulları belirlemeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda; belirli faktörlerin varlığının tatmine katkıda bulunduğu, fakat yokluğunun ise tatminsizliğe neden olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunlara motive edici, güdüleyici faktör denilmektedir. Bazı faktörlerin yokluğu ise, tatminsizliğe neden olmakta, fakat varlığı tatmine yol açmamaktadır. Bunlara da durumu koruyucu faktörler yani hijyen ve sağlık faktörleri denilmektedir. Başarı, takdir, ilerleme, işin kendisi vb. güdüleyici faktörler arasında; üstlerle, eş düzeylilerle ve astlarla kişilerarası ilişkiler, ücret, iş güvenliği, teknik gözetim, kişisel yaşam ve işletme politikaları ve statü de durumu koruyucu faktörler arasında sayılmaktadır. Durumu koruyucu faktörler örgüt için zaten olması gerekli faktörler olduğundan, var olmaları örgüt üyeleri için bir güdüleyici faktör unsuru olmamaktadır(Koçel, 2003, 639). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki saygı, statü ve öz gerçekleştirim ihtiyaçları motive edici özelliklerdir.

2.2.1.3 Mc. Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

David Mc.Clelland insan ihtiyaçlarını üç grupta toplayarak motivasyon olgusunu bu ihtiyaçlarla açıklamıştır. Mc.Clelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenme vasıtasıyla da sonradan kazanılacağını ileri sürmektedir. Bu modele göre üç temel insan ihtiyacı vardır.

- a) Başarma ihtiyacı
- b) İlişki kurma ihtiyacı
- c) Güçlü olma ihtiyacıdır.

McClelland bunlardan en çok başarı ihtiyacı üzerinde durmuştur. Eğer bir insan zamanını “nasıl daha iyi yaparım?” diye düşünmekle geçiriyorsa bu kişi başarı güdüsüne sahiptir. Diğer bir deyişle bu kişi başarı ile ilgilenmektedir. Yoksa bu iş için zaman harcamazdı (Özdemir, 1989, 46). Başarı ihtiyacı insanların çoğunda potansiyel olarak var olmasına rağmen herkesin bu potansiyeli gerçekleştirecek imkan ve fırsatları olduğu söylenemez.

McClelland'a göre bu ihtiyacın şiddeti kişiden kişiye değişebileceği gibi toplumdan topluma değişiklik gösterir. Bireylerin, kendi işlerinde, mesleklerinde en iyi olmaya çalışmaları başarı güdüsü nedeniyledir. Maslow'un kendini gösterme ve kendini tamamlama ihtiyaçlarıyla hiyerarşinin üst kademesinde yer alan başarma ihtiyacı Herzberg'in modelinde de yer almaktadır. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir birey kendisine başarılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için gayret sarf edecektir.

McClelland'a göre yüksek başarma güdüsüne sahip kişiler yönetici seviyesinde bulunanlardır ve başarılı bir yönetici olabilmektedirler. Başarının motivasyon faktörü olması açısından yönetimce uygun ortam ve şartlar hazırlanarak bazı bireyler için daha yüksek bir başarı güdüsünü harekete geçirmek mümkündür. Yalnız yönetimin şu iki soruya cevap bulması gerekir(McClelland, 1968, 151):

1-Bir örgütün üyesi olan birey için başarı ne derece önemlidir?

2-Belli bir birey için hangi amaçlar önemli ve normal şartlarda ulaşılabilir olarak algılanmaktadır?

Başarı güdüsü yüksek olan bireylerin temel özellikleri şunlardır:

- a) Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almayı tercih ederler.
- b) Amaca yöneliktirler.

c)Ortalama, gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar tespit ederek belirli bir dereceye kadar riske girerler.

d)Yaptıkları işin sonunu görmek isterler.

e)Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

McClelland’a göre başarı güdüsünü etkileyen unsurlar şunlardır:

1)İrk ve Çevre: Bazı ırklar daha enerjik ve aktiftir. Bu nedenle başarı güduları de yüksektir. Coğrafya ve iklim de başarı güdüsünü etkilemektedir.

2)Din: Yapılan araştırmalarda farklı dinlerin başarı güdülerinin de farklı olduğu sonucuna varılmıştır.

3)Aile: Otoriter ailelerde başarı güdüsü yüksek bireylerin ortaya çıkma ihtimali zayıftır.

4)Çocuk yetiştirme biçimleri: Çocukların ailede daha özgür olması, başarılarının ödüllendirilmesi şeklinde bir yetiştirme tarzı başarı güdüsünü olumlu yönde etkilemektedir. Demokratik bir yapının olması başarı düzeyi yüksek bireylerin ortaya çıkma ihtimalini güçlendirmektedir(Durak, 1998, 79).

2.2.1.4 Alderfer’in Erg Yaklaşımı

Maslow’un İhtiyaç Hiyerarşisi teorisini temel alır. Maslow’un teorisinin iş organizasyonlarına uyarlanmış biçimi olarak da tanımlanabilir. Maslow’un teorisinde bazı eksiklikler olduğunu gözlemleyen Alderfer bu teoriyi temel almış, geliştirerek iş organizasyonlarına uygun bir teori oluşturmuştur. Maslow ve Alderfer Teorisi’nin belirgin farkları: Maslow’a göre ihtiyaçların tatmin edilmesi açısından merdiven basmağı yapısı söz konusu iken, Alderfer’e göre tüm ihtiyaçlar aynı anda bireyde, bireyin kişisel ve çevresel özelliklerine göre değişik yoğunluklarda bulunabilir. Beş basamaktan oluşan ihtiyaçların üçe indirilmiş olması Maslow’un teorisine Alderfer’in teorisi arasındaki en belirgin farklılıktır. Alderfer, kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi birinin etkisiyle davranışlarını düzenleyebileceğini belirtir. İhtiyaçlar, belirli bir sıra izleyerek ortaya çıkmazlar (McClelland, 1968, 151).

“İlişkili olma” ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse “Varolma” ihtiyaçları o kadar önem kazanır. “Büyüme” ihtiyaçları ne kadar az tatmin edilirse “ilişkili olma” ihtiyaçları o kadar önem kazanır. Kapsam teorileri esas itibari ile kişiyi davranışa sevk eden iç faktörleri incelemektedir. Bazı düşünürlere göre motivasyonu açıklayabilmek için sadece iç faktörlerin incelenmesi yeterli olmaz. Ayrıca bireyi motive edebilecek dış

faktörlerin de incelenmesi gerekir. İşte süreç teorileri dış faktörleri inceleyen teoriler olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri insan davranışlarının nasıl başladığını, nasıl yönetildiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar. Aşağıda bu teorilerden Vroom' un beklenti teorisi, Porter-Lowler'in Kuramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'nin Amaç Teorisi ele alınmıştır.

2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'a (1964) göre, bir insanın iki amaçtan birini istemesi, birini ötekine yeğlemesi ya da ikisini birden istememesi olayı için çeşitli yazarlar, çeşitli terimler ileri sürmüşlerdir. Örneğin Tolman "valans", Atkinson "özendirici", Edwards "beklenen yarar" terimlerini kullanmışlardır. Bütün bu terimler belli amaçlara karşı duygusal yönelimleri gösterir.

Bir amaç elde edilmek isteniyorsa, yani bu amacın elde edilmesi elde edilmemesine üstün geliyorsa, bu amacın valans'ı (+), bunun tersiyse (—) olacaktır. Amaca karşı bir ilgisizlik varsa, o zaman valans sıfırdır. Demek, valans'ın değeri + l'den - l'e kadar değişecektir. Yalnız bu değerler elde edilen amacın beklenen değeridir, gerçek değeri değildir. Örneğin "sıkı çalışma" kendiliğinden (+) valans'a sahip değildir, ama "sıkı çalışma" istenen bir yükselmeye yol açıyorsa o zaman bu amacın valans'ı (+) değerinde olacaktır. Buradan da görüldüğü gibi Vroom, değerle valans terimlerini ayırmaktadır. Valans, bir amacın beklenen değeriyle ilgili bir kavramdır. Oysa bir amacın beklenen değeriyle elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilir. Vroom, güdü terimini daha geniş kapsamlı kullanmaktadır. Günü, tek bir amacı değil bir amaç destesini içine alan bir terimdir. (+) değerinde olan bir güdü, valans'ları (+) olan amaçları içine alır. Buna karşılık, (—) değerindeki bir güdü valans'ları (—) olan amaçları, kapsar.

Vroom beklenti kavramını, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlamaktadır. Buradaki geçicilik bu inançların süre gitmeyeceğini, değişebileceğini göstermektedir. Görüldüğü gibi bu kavram bir eylemsonuç ilişkisini göstermektedir. Beklenti sıfırdan + l'e kadar çeşitli değerler alır. Sıfır noktasında bir eylemin belli bir sonuç doğuracağı konusunda bir olasılık yok

demektir. +1 durumundaysa bir eylemin belli bir sonuç doğuracağı kesindir. Burada söz konusu olan olasılık öznel bir olasılıktır, yani o eyleme giren, o amacı isteyen kişinin hesapladığı olasılıktır. İşte bir insanın bir eylemde bulunma gücü (ya da güdülenmesi) valans'larla beklentilerin çarpılmasıyla elde edilmektedir. Aradaki ilişkinin çarpım olması hem valans'ın hem de beklentinin belli bir oranda var olmasını gerektirir. Bunlardan biri sıfır olduğunda eyleme geçme gücü de sıfır olacaktır, örneğin bir işgören işinde üstün başarı göstermek isteyebilir, ama çalışmanın onu başarıya götürmeyeceğine inanırsa kendisinde başarıya ulaşma gücü bulunmayacaktır. Ayrıca bu güç (-) değerinde de olabilir. O zaman bir amaçtan kaçınma söz konusu olacaktır. Yalnız herhangi bir eylemin çok çeşitli durumlarla sonuçlanabileceğini de unutmamak gerekir. Vroom'a göre bir insanın bir eylemde bulunma gücü, bütün sonuçların (amaçların) valans'larıyla beklentilerinin çarpımlarının toplamına eşittir.

$$G = \sum (B * V) \quad (1.1)$$

G=güç B=beklenti V= valans

Her insanın önünde, her an, eylemlerinin doğuracağı sonuçlarla ilgili çeşitli büyüklükte, çeşitli şiddette güç alanları vardır. Kişi bunlardan (+) değeri en yüksek ya da (—) değeri en düşük olanı seçerek devinime başlayacaktır. Eylemler çoğunlukla etkiledikleri belli sonuçlar açısından tanımlanırlar. Bununla birlikte Vroom bu güçlüğü sonuçları ikiye ayırarak çözmektedir: ilk aşamadaki sonuçlar, ikinci aşamadaki sonuçlar. Bu iki sonuç kümesi arasındaki ilişkileri göstermek üzere de başka bir kavram getirmektedir: araçsallık. Başarılı bir iş çıkarma gibi bir sonucun ücret artışı gibi başka bir sonuçla ilişkisi araçsallık terimiyle açıklanmaktadır. Böylece, bir sonuç-sonuç ilişkisi olan araçsallık da + l'den -l'e kadar çeşitli değerler alabilir. + 1 durumunda, ikinci sonucun elde edilmesi için, ilk aşamadaki sonucun hem gerekli, hem de yeterli olduğuna inanılır. -1 durumundaysa, ikinci sonucun elde edilmesinin ancak birinci sonucun var olmamasına bağlı olduğuna inanılır. Birinci sonuç elde edilirse, ikincisinin elde edilmesi olanaksızdır diye düşünülür. Bir işgören için bir sonucun valans'ı, bütün öteki sonuçların valans'larıyla bu sonucun bütün öteki sonuçların elde edilmesindeki araçsallık değerlerinin çarpımlarının toplamına eşittir. Formül araçsallığın da katılmasıyla aşağıdaki biçimi alır.

$$B \sum (A * B) \quad (1.2)$$

A = araçsallık

Böylelikle, bu kurama göre her eylemin çeşitli ilk sonuçlarıyla bu sonuçlara bağlı olarak da ikinci sonuçları vardır. Yükselmek isteyen bir işgören çok sıkı çalışırsa yükseleceğine inanıyorsa, burada ilk aşamadaki sonuçlar çok çalışma, orta karar çalışma, az çalışmadır. Yükselme de ikinci sonuçtur. Böylece ikinci sonuç olan yükselmeye ilişkisi yüzünden çok çalışma sonucunun valans'ı (+) değerinde olacaktır. Başka bir deyişle, çok çalışmak, yükselmeyi elde etmekte bir araç olmaktadır. Bu durumda, (1) çok çalışmaya ilişkin olumsuz başka bir ikinci sonuç yoksa (2) yükselmeye ilişkin başka bir ilk sonuç yoksa, örnekteki işgören çok çalışmak için çaba gösterecektir. Yani çok çalışmak için gösterilen çaba, amacın (yükselmenin) valans'ının çok çalışmanın bu amacın elde edilmesindeki algılanan araçsallık değeriyle çarpımına bağlı olacaktır. Valans, beklenti, araçsallık ölçülebilir kavramlar olarak geliştirilmiştir. Valans'ı ölçmek için çalışanların amaçlarını nasıl sıraladıklarını bilmek gereklidir. Araçsallık için de çalışanların ilk aşamadaki sonuçlarla ikinci aşamadaki sonuçlar arasındaki ilişkilerin yönleriyle güçlerini nasıl algıladıklarını, başka bir deyişle, işle ilgili bir davranışın (örneğin yüksek üretimin) çeşitli sonuçların (yükselme, ücret artışı, saygınlık elde etme, vb.) herbirini elde etmedeki öznel olasılıklarını bilmek gerekecektir. Yukarıda anlatılanlara dikkat edilecek olursa, Vroom'un kuramından üç ayrı formül çıkarılabileceği görülecektir. Bunlardan ilki bir eyleme girişme, işle ilgili bir çaba gösterme formülüdür.

$$G = B \left(\sum_{i=1}^N A_i * V_i \right) \quad (1.3)$$

N:sonuçların sayısı

A_i: i. sonucun elde edilmesinde birinci sonucun araçsallığı

V_i: i. sonucun valans'ı

B: gösterilen çabanın birinci sonucu doğuracağı olasılığı

İkincisi, bir sonucun valans'ını bulmak için önerilen formüldür. Buna işten duyulan doyum formülü de denebilir. Çünkü, bir işgörenin işinden duyduğu doyum, istediği sonuçları elde etmede işinin ne kadar işe yaradığına (araçsallık) bağlı olacaktır,

Bunu da Vroom şöyle göstermektedir:

$$V_j = \sum A_{jk} * V_k \quad (1.4)$$

V_j : j sonucunun valans'ı

A_{jk} : j sonucunun öteki sonuçları (k) elde etmedeki araçsallığı

V_k : öteki sonuçların (k) valans'ları

Üçüncüsü de, işbaşarımı formülüdür. Vroom'a göre işbaşarımı formülü şöyledir:

$$IB = G * Y \quad (1.5)$$

İB = işbaşarımı Y = yetenekler

G'nin yerine yukarıdaki formül koyulursa o zaman işbaşarımı formülü şöyle olacaktır:

$$IB = \left[B \left(\sum A * V \right) \right] (Y) \quad (1.6)$$

Vroom'un beklenti-değer kuramını sınamak için yapılmış görgül araştırmalara geçmeden önce başka bir beklenti kuramını da görmek yararlı olacak. Çünkü kimi araştırmalar her iki kurama da dayanılarak yapılmıştır (Önen ve Tüzün, 2005, 40). Vroom'a göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; valans ve beklentidir. Valans kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirebilirler. Beklenti Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani valans; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır. Beklenti teorisi motivasyonu matematiksel bir formül ile ortaya koyan en objektif teorilerden biridir. Beklenti teorisi insanların neden işlerine motive edilmediklerini açıklamaya ve yöneltmek için gerekli minimumu yapmaya yardım eder, denebilir. Performansları için ödülleri arzulayan bireyler gayreti kendileri göstereceklerdir.

Bekleyiş Teorisi mevcut durum ile beklentiler arasındaki farklar önceden tahmin edildikten sonra bireylerin motivasyonu üzerinde çalışmayı önerir. Aynı zamanda herkesin motivasyonu ile ilgili evrensel bir prensip olmadığını ve beklenen sonuçların bireylere ve ortama göre değişebilen pozitif, negatif veya nötr durumlar oluşturabileceğini göz önüne alır.

2.2.2.2. Porter-Lowler'ın Kuramı

Bu modele göre; daha fazla efor her zaman performans artışına yardımcı olmamaktadır. Değerliliğin belirlenmesi, efor ile motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi Vroom'un ortaya koyduğu kadar kolay değildir. Bununla ilgili olarak iki düşünce geliştirmişlerdir.

1. Bireyler, yaptıkları işler için gerekli olan bir takım özelliklere veya yeteneklere sahip olmayabilirler.

2. Bireyler, yaptıkları işler hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti teorisini daha da geliştirmişlerdir. Çünkü Vroom, bireylerin yetenekleri ve bilgi seviyeleri üzerinde durmamaktadır. Oysa çabanın performansa dönüşmesi bu iki özelliğin bireyde yer alması ile mümkün olmaktadır. Aksi halde ne kadar çaba gösterilirse gösterilsin bu çabalar performansa dönüşmeyecektir (Onaran, 1981, 72-76).

2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin temel unsurları; girdiler, çıktılar, kişi karşılaştırma ve eşitlik eşitsizliktir. Girdiler; çalışanın eğitim, uzmanlık, yetenek, gösterdiği çaba miktarı, çalıştığı iş saatlerinin sayısı ve işine katkıda bulunan değerlerdir. Çıktılar: çalışanın maaş, ek yararlar, statü sembolleri, tanınma, başarı fırsatı, kendini ifade etme değerleridir. Çalışanlar, kendi girdi/çıktı oranı ile diğer çalışanların girdi/çıktı oranlarını karşılaştırarak çıktıların hoşnutluğunu değerlendirir. Eşitsizlik durumu hissettiğinde ise işinde tatmin sağlayamadığı sonucu ortaya çıkar(Tevrüz, 1999, 79).

2.2.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi

Locke tarafından geliştirilen amaç kuramında, işe oluşan güdülenmenin temel nedeninin insanların kendileri için saptadıkları amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağını düşünmeleridir. Kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin, daha çok çalışıp ve daha iyi performans göstereceğini ileri sürmektedir(Çöğür, 2010, 39). Bireyin amaçlarına ulaşması ya da verimliliğinin artış göstermesi, tatmin duygusunu oluştururken, amaçlarına ulaşamaması doyumsuzluğa neden olmaktadır.

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini bireysel özelliklerden ve örgütsel-çevresel faktörler etkilenmektedir. Bireyin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, ücret, ödül, iş güvencesi gibi faktörleri iş tatminini doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilemektedir. Aşağıda bu faktörler ele alınmıştır.

2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Özellikler

Bireylerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, mesleki kıdem, statü-ünvan, sosyal-kültürel çevre, kişilik, çocuk sahibi olma gibi özellikleri bireysel faktörler arasındadır. Bu çalışmada bireysel faktörlerin sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminlerini nasıl etkilediği vurgulamak için, daha önce yapılmış çalışmalardan örnekler verilecektir.

2.3.1.1 Yaş

Aysen Oksay'ın "Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasında sağlık personelinin genel iş tatmin düzeyinde yaşa göre belirgin bir fark olduğu sonucuna ulaşmış ve en yüksek iş tatmini yaşayan grubun 36-45 yaş arası katılımcılar olduğunu, en az iş tatmini yaşayanların ise 26-35 yaş arası katılımcılar olduğunu belirtmiştir.

Öztürk ve Akbulut'un "Hemşirelerin İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Örgütsel Faktörler Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesi" adlı çalışmasında 30 yaş altı hemşirelerin "Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerimin iyi ve uyumlu olması verimliliğimi artırır" ifadesine kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Hastane yönetiminin özellikle genç çalışanlar arasında iletişimi sağlayacak eğitsel ve sosyal programlara

öncelik vermesi gerekliliği çalışmanın sonuçlarından biridir(Bölükbaşı , Yırtan, 2009, 352).

2.3.1.2. Cinsiyet

Aysen Oksay'ın “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında her iki cinsin de aynı düzeyde tatmin yaşadığı sonucuna ulaşmış, iş tatmin düzeyi üzerine cinsiyetin çok önemli rolünün olmadığını belirtmiştir. Oshagbemi (1997), ünvanın iş doyumu üzerindeki etkisini incelemek üzere yaptığı araştırmasında cinsiyetin iş doyumu üzerinde tek başına etkili olmadığını belirtmiştir. Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumu ilişkisini incelediği, Türkiye’de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş doyumu düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtmiştir. Erdem ve ark. 2009 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada hastanelerde kadın çalışanların erkeklere göre monokronik zaman algılarını daha yüksek olarak tespit etmişlerdir. Monokronik zaman algısı daha çok planlı, düzenli, sıralı ve belirli bir program dahilinde çalışmayı ifade etmektedir. Bu da planlı, programlı ve belli bir sıraya göre iş yapma biçimi açısından kadın çalışanların erkeklere göre daha önde olduklarını göstermektedir(Çetinkanat, 2000, 16).

Hastanedeki insan gücünün önemli bölümünü kadınlar oluşturmaktadırlar. Kadın personelin bir özellik olarak ele alınmasının sebebi, kadın personel arasında devir hızının yüksek olmasıdır. Akşam ve gece vardiyalarında, tatil günlerinde çalışıyor olunması, özellikle kadın personel için bazı problemlere sebep olmaktadır. Örneğin, ulaşım zorlukları, çocuklarının bakımı, karı-koca arasındaki huzursuzluklar bunlardan bazılarıdır. Bu yüzden evlendikten sonra görevden ayrılmalar sık olmaktadır ve buna bağlı olarak personel devir hızı yükselmektedir. Hizmetlerin aksamadan yürütülebilmesi için hastanelerde bu hususun dikkate alınması gerekmektedir(Öztürk ve Akbulut, 2011, 28).

2.3.1.3. Medeni Durum

Öztürk ve Akbulut'un “Hemşirelerin İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Örgütsel Faktörler Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesi” adlı çalışmasında “Hastanede güvenli çalışma koşulları konusunda eğitilmek verimliliğimi olumlu yönde etkiler” ifadesine bekâr hemşirelerin kesinlikle katılıyor olması, hastane yönetiminin özellikle

bu gruba yönelik iş sağlığı ve güvenliği konusunda eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi ya da kurum dışında konu ile ilgili verilen eğitimlere katılımlarının desteklenmesi önemli görülmektedir(Erdem, 2009, 117).

Erdem, 2009 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada hastanelerde bekar çalışanların ailevi ve iş dışı bir takım sorumluluklarının daha az olabileceğinden hareketle, evlilere göre daha çok işleriyle ilgili olabilecekleri, böylece işe odaklılık, başarılı olma, yüksek performans gösterme gibi özelliklerini yansıtmalarına neden olduğu sonucuna varılmıştır.

2.3.1.4. Eğitim

Öztürk ve Akbulut'un "Hemşirelerin İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Örgütsel Faktörler Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesi" adlı çalışmasında "Yaptığım işin bütünün küçük bir parçası olması beni işime yabancılaştırır" ifadesine ön lisans mezunu hemşireler "katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Bu gruptaki hemşirelerin görevlerinin önemi ile ilgili olarak mesleki bilgi ve beceriye ihtiyaç duyduklarını kanısına varılabilir(Öztürk ve Akbulut, 2011, 28).

2.3.1.5. Mesleki Kıdem

Kıdem, bir işte çalışma süresini ifade eder. Kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça daha iyi mevkilere gelirler. Bu sonuç çalışanların işlerinden daha çok tatmin olmalarını sağlar. İşine alışamayan bireyin işinden ayrılmayı düşünmesi iş tatmini ile kıdem arasında ilişki olduğunu düşündürebilir. Diğer taraftan çalışan işten ayrılmasına engel olan ekonomik faktörler ve başka iş seçenekleri olabileceği göz önüne alındığında iş tatmini ile kıdem arasında güçlü bir bağ olmadığı ortaya çıkar.

2.3.1.6. Statü-Unvan

Toplumun mesleklere bakış açısı ve kurum içerisinde mesleklere verilen önem kişilerin iş tatminleri üzerine doğrudan etkilidir. Bununla beraber yöneticiler ve alt grupta çalışan kişilerin iş tatminleri karşılaştırıldığında yöneticilerin tatminlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur(Öztürk , Akbulut, 2011, 28).

2.3.1.7. Kişilik

İş tatmininin seviyelerinin çalışandan çalışana değişiklik göstermesinin başlıca nedenlerinden biri çalışanların kişilik özellikleridir. Çalışanın gereksinimleri, bu gereksinimlerin önem dereceleri, işini analiz etmede ve değerlendirmesindeki yeteneği, örgütten beklentileri gibi değişkenler iş tatminini belirleyen unsurlardır. Bu değişkenler çalışandan çalışana farklılık gösterir. Bu da çalışanlar arasında kişilik farklılıklarından kaynaklanan iş tatmini farklılıklarını doğurur. Kişilik, bireyin karşılaştığı durumlara gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tamamıdır. İş tatmini kişiliğin tüm boyutlarından etkilenebilir. Örneğin, içe dönük kişiliğe sahip çalışanlar için fazla dışsal uyaranlarla karşılaşmak fazla stres yaratırken; dışa dönük kişiliğe sahip çalışanlar ise daha fazla dışsal uyaranlarla karşılaşmak isterler. Dolayısıyla içe dönük çalışan için sakin bir ortamda az kişi ile çalışmak iş tatmini sağlar. Dışa dönük çalışanlar, fazla sayıda çalışan ve değişik uyaranları olan bir ortamda iş tatmini sağlar(Danacı, 2010, 61).

2.3.1.8. Çocuk Sahibi Olma

Kahraman vd. “Yoğun Bakım Hemşirelerinin İş Doyumları ve Etkileyen Faktörler” isimli çalışmasında çocuk sahibi olma durumu hemşirelerin iş doyumunu üzerinde etkili olmadığı saptamışlardır. Ancak çocuk sahibi olmanın iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna varan bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu araştırmalar çocuğu olan hemşirelerin işlerinden daha doyumlu olduğunu ortaya koymuştur(Danacı, 2010, 63).

2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel - Çevresel Özellikler

İşin kendisi, ücret ve ödül, iş güvencesi, kariyer ve yükselme olanakları, gelişme olanakları çalışma ortam ve koşulları yönetim biçimleri ve yöneticilerle ilişkiler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve örgüt kültürü gibi özellikleri örgütsel-çevresel faktörler arasındadır. Bu çalışmada bireysel faktörlerin sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminlerini nasıl etkilediği vurgulamak için, daha önce yapılmış çalışmalardan örnekler verilecektir.

2.3.2.1. İşin Kendisi

İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi işin kendisi ile ilgili iş tatmini özellikleridir. İş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip değişkenlerinden birinin de işin iddialı olması değişkenidir. Çalışanların yaptıkları işi iddialı, önemli, cezbedici bulması onların iş tatminini arttırmaktadır.

2.3.2.2. Ücret Ve Ödül

Her çalışan doğal olarak emeğinin karşılığını almak ister. Kuruma yaptığı hizmetlerin boşa gitmediğini görmek ve kendisine (maddi-manevi) değer verildiğini hissetmek her bireyin içinde saklı bulunan bir duygudur. Bu bakımdan ödül ve ücret politikası insan kaynakları yönetiminin çalışanlara bakan yönüyle en önemli konularından biridir.

Sağlık sektöründe ücretler toplumun genel ücret seviyesi ile karşılaştırıldığında nispeten yüksek gibi değerlendirilse de kamu ve özel hastanelerde yapılan saha çalışmaları ücret dağılımının adaleti konusunda bazı sıkıntıların yaşandığını ve bununda çalışanların iş tatminini etkilediğini göstermektedir. Özellikle yoğun bakım hemşireleri arasında yapılan işe karşılık alınan ücretin iş tatminini etkilediği düşünülmektedir. Sağlık çalışanları maaşlarının bir bölümünü performans çatısı altında almaktadır. Sağlık sektöründe performans değerlendirme ile ilgili sorunlar vardır. Performans kriterlerinin tespit edilmemesi en önemli sorunlardan biridir. Özellikle performans değerlendirme yalnızca bakılan hasta sayısı veya yapılan tetkik sayısı gibi nicelik ölçütlerinden oluştuğunda ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu bakımdan sisteme mutlaka nitelik ölçütleri katılmalı ve çok yönlü kriterler kullanılmalıdır. Bir saha çalışmasında hasta-odaklı sağlık yönetimin anlayışına göre performans kriterleri şu şekilde belirlenmiştir: Klinik performansı, tıbbi performans, profesyonel performans, yönetsel performans, hasta memnuniyeti ve hizmet kalitesi performansıdır.

Sağlık sektörü uygulamalarında karşılaşılan ikinci sorun ise sistemin suistimale açık olmasıdır. Performans değerlendirme sistemine “hasta memnuniyeti”, “hizmet kalitesi” gibi nitelik ölçütleri katılmadığında daha yüksek performans puanı ve buna bağlı olarak daha fazla gelir elde etmek isteyen doktorların gereksiz tetkikler istemesi veya çok sayıda hasta bakmak için hizmet kalitesinden taviz vermesi gibi iş ahlakı açısından problemli iddialar gündeme gelmektedir. Şüphesiz burada bütün hekimleri zan altında bırakılması doğru değildir. Ancak hekimler üzerinde gerçekleştirilen saha

alışmalarında hekimlerin önemli bir kısmının bu gibi konulardan rahatsızlık duyduğu gör÷lmektedir.

Sağlık sektöründe performans değerlendirme ile ilgili yaşanan üçüncü önemli sorun özellikle hekimlerin performans ölçümünde uzmanlık alanı ile ilgili farkların sisteme entegre edilmemesidir. Mesela ölçüt olarak ameliyat sayısı koyulduğunda bir beyin cerrahi az sayıda ama uzun, yorucu ve yüksek risk taşıyan ameliyatlara girerken başka alandaki bir uzman hekim çok daha fazla sayıda ancak daha kısa süren ve nispeten daha az risk taşıyan ameliyatlara girebilmektedir(Çekmecelioğlu, 2005, 28). Aynı durum bir beyin cerrahisi yoğun bakım hemşire ile nispeten iş yükünün daha az olduğu ve daha az daha az risk taşıyan hastalara bakımın gerektiği bir servis hemşiresi için de söylenebilir. Performans değerlendirme sistemi bu gibi farkları algılamadığında da sistemin adaletine duyulan güven azalmaktadır.

Öztürk ve Akbulut'un "Hemşirelerin İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Örgütsel Faktörler Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesi" adlı çalışmasının hemşirelerin iş gücü verimliliklerini artırmak için en önemli bulduğu ilk iki önerme ücret ile ilgilidir. Bu durum ücretin iş gücü verimliliği üzerindeki etkisini göstermektedir. Hemşirelerin ücretlerinin gözden geçirilerek eşit işe eşit ücret politikasının uygulanması önce hastane yönetimi sonra Sağlık Bakanlığı tarafından dikkate alınmasının önemli olduğu söylenebilir.

2.3.2.3. İş Güvencesi

Örgütsel değişkenler içinde iş güvencesinin öncelikli olduğu ve söz konusu değişkenlerin, dolayısıyla çalışanların etkinlik ve verimlilikleri üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan araştırmalar bulunmaktadır. İş güvencesi konusundaki araştırmalardan elde edilen, çalışanların, dolayısıyla örgütlerin etkili ve verimli çalışmasında önemli bir etkiye sahip olduğuna dair bulguların zorlayıcılığı dikkate alınarak iş güvencesi konusuna gereken önemin verilmesi, örgütler ve çalışanları açısından olumlu sonuçlar getirecektir.

2.3.2.4. Kariyer Ve Yükselme Olanakları

Hiyerarşide yükselme olanağının bulunması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Hasta bakımı gibi teknik bir iş yapan hemşireler kariyerlerin belirli bir döneminde idari görev alarak teknik işleri bırakmak istemektedir. Yapılan birçok araştırma idari görevlerde olan hemşirelerin iş tatminlerinin diğer hemşirelerden daha yüksek olduğunu saptamıştır.

2.3.2.5. Gelişme Olanakları

İşin çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye olanaklı olması iş tatminini arttıran etkenlerdir. Bunun yanında çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi ve yapılan işin sorun çözmeye dayanması, çalışanın kendisini ispatlayabileceği alanların sağlanması iş tatminini arttırmaktadır. Hemşirelerin iş tatminlerinin en çok çalıştıkları pozisyonlardan ve çalıştıkları kliniklerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Hemşirelikte sağlanan pozisyon ve statü kişisel başarı anlamına da gelmektedir(Öztürk , Akbulut, 2011, 28).

2.3.2.6. Çalışma Ortam Ve Koşulları

Öztürk ve Akbulut'un "Hemşirelerin İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Örgütsel Faktörler Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesi" adlı çalışmasında "Motivasyonum kırıldığı zaman canım hiç çalışmak istemez" ifadesine vardiyalı çalışan hemşirelerin katılıyor olması, hastane yönetimince özellikle vardiyalı çalışan hemşirelerin motivasyonlarını artırmaya yönelik faaliyetler düzenlemesinin yerinde olacağı düşünülmektedir(Poyraz , Kama, 2008, 143-164). Nöbet tutmanın ve vardiyalı çalışmanın iş tatminini olumsuz etkilemesi, uykusuz kalma, düzensiz çalışma yaşamı ve sosyal yaşamın etkilemesi, aile yaşamında ortaya çıkan sıkıntılar, fizyolojik rahatsızlıklar vb. nedenlerden dolayı beklenen bir sonuçtur.

Yine aynı çalışmada "Kullandığım cihazların sık sık bozulması verimliliğimi olumsuz etkiler" ifadelerine 10 yıldan fazla bir süredir aynı kurumda çalışanların kesinlikle katılıyor olması, hastane yönetimi tarafından cihazların bakımı ve onarımı konusunun gözden geçirilmesinin ve varsa bozuk cihazların kısa sürede kullanılabilir hale getirilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Çalışılan kliniğin hemşirelerin iş tatmini üzerine etkisinin olduğu yönünde sonuçları olan akademik çalışmalar mevcuttur. Hemşireler üzerinde yapılan ve iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik akademik çalışma sonuçlarına göre, hemşireler özellikle iş yükünü, iş performanslarını en yüksek derecede etkileyen bir örgütsel değişken olarak görmektedirler(Güneş, 2007, 19).

2.3.2.7. Yönetim Biçimi Ve Yöneticiler İle İlişkiler

Çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgütün en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar cesaretlendirildiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmininin pozitif yönde etkilendiği görülmektedir. Yönetimin desteği iş tatminini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Yönetimin çalışanlara örnek teşkil etmesi, hedefleri açık ve net olarak saptaması, geri besleme vermesi ve yaratıcı fikirleri cesaretlendirmesi iş tatminini arttırmak açısından önemlidir(Öztürk , Akbulut, 2011, 28).

2.3.2.8. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler

İş tatminini pozitif yönde etkileyen önemli değişkenlerden biri de çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin olumlu olması ve çalışanların takım ruhunu hissetmeleridir. Sağlık kurumu çalışanlarının birbirlerinin fikirlerini desteklemesi, amaca ve birbirlerine bağlı olmaları, takım üyelerinin çeşitlilik içermesi iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Kurumdaki ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma ve dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlar. Bunun yanında bir arada bulunmaya dayanan ilişkilerde çalışan tarafından ihtiyaç hissedilir ve bu gereksinim karşılandığı sürece iş tatmini seviyesi yüksek olur. Hemşirelerin iş tatmini ve işten ayrılma düşüncesi üzerine yapılan araştırmalarda iş tatminin işten ayrılma düşüncesini önemli ölçüde etkilediği, değişik liderlik stillerinin, hekim hemşire işbirliğinin ve grup uyumunun da işten ayrılma niyeti üzerine etkili olduğu saptanmıştır(Çekmecelioğlu, 2005, 37). ABD’de 96 YBÜ hemşiresi ile yapılan anket çalışmasında, YBÜ’lerinde görev yapan hemşireler arasında çatışma ortamı oluşturan nedenler araştırılmıştır. Aynı seviyede çalışan YBÜ hemşireleri arasındaki en belirgin iletişim sorunları saptanmıştır.

“Şikâyetlerin öncelikle sizinle değil başkalarıyla konuşulması”, “Dedikodu ve doğru olmayan bilgilerin diğerleriyle paylaşılması”, “Alaycı yorumlar”, “Bir ortama girildiğinde aniden kesilen sohbet”, “Yapılan işin kalitesi, tecrübe ve eğitimin getirdiği kibirli davranışlar”, “İlgisizlik, cesaret kırmak, desteği çekmek”, “Ortaya sunduğunuz fikirleri göz ardı etmek ve önemsememek” davranışları çalışmanın en belirgin sonuçlarıdır(Çekmecelioğlu, 2005, 37).

2.3.2.9. Örgüt Kültürü

Öztürk ve Akbulut’un “Hemşirelerin İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Örgütsel Faktörler Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesi” adlı çalışmasında “Kurum kültürüne yabancı olmak verimliliğimi olumsuz etkiler” ifadelerine 10 yıldan fazla bir süredir aynı kurumda çalışanların kesinlikle katılıyor olması, hastanenin kurumsal kültürünü tanıtmak amacıyla eğitsel ve sosyal faaliyetler düzenlenmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir(Ingersoll, 2002, 259). Aynı çalışmada “Diğer departmanların işlerini doğru yapmaması verimliliğimi olumsuz etkiler” ve “Prosedür ve talimatların sık sık değişmesi uyum sağlamamı zorlaştırır ve stres yaratır” ifadelerine vardiyalı çalışan hemşirelerin katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum düzeyinde cevap vermesi, hastane yönetiminin özellikle geceleri tüm departmanların işlerini doğru ve düzenli yürütülmesi konusunda tedbirler alması, prosedür ve talimatların sık sık değişmemesi konusunda hassas olması, değişen talimatların vardiyalı çalışanlara duyurulması için hastane içi iletişim sistemini güçlendirilmesi, hemşirelerin işgücü verimliliğinin artırılmasında önemli olduğu söylenebilir.

Yapılan incelemeler örgüt iklimi araştırmalarının işletmelerin içsel durumları ile ilgili değerli bilgiler elde etmenin bir yöntemi olarak kullanıldığını göstermektedir. İklim araştırmaları sınırlı bir zamana sahip olan yöneticilerin, her yıl düzenlenen anket araştırmaları yolu çalışanları ile iletişim kurma ve onların beklenti ve sorunları ile ilgili bilgi toplama aracı haline gelmiştir(Alspach, 2008, 14). Çalışanların yaratıcı fikir ve eylemlerinin desteklendiği, işlerini anlamlı ve önemli buldukları, özgür oldukları, fikirlerinin objektif değerlendirildiği ve farkına varıldığı, projelerine kaynak ayrıldığı, yönetimin kontrolcü olmak yerine destekleyici olduğu bir örgüt ikliminin iş tatmininin görülmektedir.

2.4. İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatminini ölçmede çok bilinen iki yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşım, genel olarak tek soruyla iş tatmininin ölçülmesidir. “Her şeyi dikkate aldığınızda, işinizden ne kadar tatmin oluyorsunuz?” gibi bir soruya verilen yanıt iş tatminini belirler. Yanıt verenler “çok memnunuz”dan “hiç memnun değilim”e kadar giden bir ölçekte 1 ile 5 arasında bir numarayı işaretlerler. İşin çeşitli yönlerinin toplamı olan ikinci yöntem biraz daha karmaşıktır. Bir işi oluşturan, işin doğası, nezaret, ücret, terfi olanakları ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi ana unsurları belirler. Yanıtlayanlar bunları standardize edilmiş bir ölçekle değerlendirirler ve araştırmacılar genel iş tatmini puanı elde etmek için değerleri toplarlar. Bu toplama işlemi sırasında iş tatminini etkileyen unsurlara eşit ağırlık katsayıları verilir. Ancak gerçekte çalışandan çalışana bu ağırlık katsayıları farklılık göstermektedir. İş tatmini anket çalışmalarında bu ağırlıklar çoğu zaman göz ardı edilir(Öztürk, Akbulut, 2011, 28). Sezgisel olarak, bir takım iş faktörlerine verilen yanıtları toplamak iş tatmininin daha doğru bir değerlendirmesini veriyormuş gibi görünebilir. İşin çeşitli yönlerinin toplamına bakmak yöneticilerin problemlere nokta atışı yapmalarına ve onlarla daha hızlı ve doğru bir biçimde baş etmelerine yardım edebilir. Çalışanların iş tatmini seviyelerinin yüksek olması onların iş yaşamında daha mutlu bireyler olmasını sağlayacak, verimliliklerini arttıracak ve daha uzun süre aynı kurumda çalışmalarını sağlayacaktır(Çekmecelioğlu, 2005, 36). Yapılan iş doyumu araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bu modeller kısaca şu şekilde sıralanabilir:

2.4.1. Puanlama Ölçekleri

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan Minnesota tatmin ölçeği, iş tanımlayıcı indeks yöntemi, Brayfield ve Rothe’nin iş tatmini ölçeği, Hackman ve Oldham’ın iş tatmini ölçeği, Spector’un iş tatmini ölçeği, Ivancevich ve Donnelly’in iş tatmini ölçeği, Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesi, Porter Gereksinim ve Tatmin Ölçeği, Kritik Olaylar Yöntemi aşağıda ele alınmıştır.

2.4.1.1. Minnesota Tatmin Ölçeği

En fazla bilinen ve çalışmalarda kullanılan ölçektir. Ölçekte, işin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Ölçek, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir.

100 soruluk uzun ve 20 soruluk kısa olmak üzere 2 ayrı form halinde kullanılmaktadır. Her bir ifade “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum” ve “çok memnunum” a kadar 5 aşamalı likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir.

2.4.1.2. İş Tanımlayıcı İndeks Yöntemi (JDI)

Sıklıkla kullanılan iş tanımlayıcı indeks, 1969 yılında Smith ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bu indeks iş tatminini, işin kendisi, çalışanın bağlı olduğu yöneticisi, ücret, terfi ve iş arkadaşları olmak üzere beş boyutla ölçmektedir (Robbins, 2012, 81). Toplam 72 sorudan oluşan ölçeğin alt ölçeklerinde sıfat ya da kısa paragraflar için “Evet”, “Hayır”, ya da “Bilmiyorum”, şeklinde şıklar bulunmaktadır. Örneğin ücret ve maaş imkanları alt başlığında bu konuları ölçmeye yönelik sorular mevcuttur.

Tablo 6. İş tanımlayıcı indeks örneği

Maaş ve ücretim hak ettiğimden Az	Evet	Hayır
Gelirim normal harcamalar için yeterlidir	Evet	Hayır
Bu gelire hayatımı büyük zorluklarla yürütüyorum	Evet	Hayır
Lüks harcamalara yetecek bir gelire sahibim	Evet	Hayır
Gelirim kötü	Evet	Hayır
Yüksek bir ücret/maaşa sahibim	Evet	Hayır

2.4.1.3. Brayfield ve Rothe’nin İş Tatmini Ölçeği

İş tatminini ölçmek amacıyla Brayfield ve Rothe’in geliştirdikleri ölçektir. Beş ifadeden oluşan ölçekte iki soru ters değerlendirme tarzındadır. Ölçek “Çok Mutsuzum”dan “Çok Mutluyum” a 5 aşamalı likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçek Türkçe’ye uyarlanmış ve çeşitli araştırmalarda Türkiye’de uygulanmıştır (Keser, 2006, 149).

2.4.1.4. Hackman ve Oldham'ın İş Tatmini Ölçeği

Hackman ve Oldham tarafından 1980 yılında geliştirilen ölçektir. Bireysel faktörler, kontrol-özerklik, kişilerarası faktörler, işletme politikaları, fiziksel koşullar ve ücret bölümlerini içerir. Alınan yüksek puanlar işten alınan tatmin düzeyinin yüksekliğini işaret etmektedir. 14 maddeden oluşan ve 5 seçenekli bir dereceleme örneğidir. Ölçeği oluşturan tüm maddeler olumlu olduğu için 1'den 5'e doğru puanlanmaktadır. En yüksek puan 70, en düşük puan 14'tür. Ölçekte alınan puanlar 14-32 arasında olduğunda çalışan tatmininin düşük, 33-52 arasında olması çalışan tatmininin orta düzeyde ve 53-70 olması durumunda çalışan tatminin yüksek olduğunu göstermektedir.

2.4.1.5. Spector'un İş Tatmini Ölçeği

1985 yılında Spector tarafından geliştirilen "İş Tatmini Anketi" dokuz grup ve 36 alt değişkenden oluşan bir ölçektir. İş tatmini ölçekleri içerisinde en çok kullanılan ölçektir. Ölçekteki dokuz grubun her birinin dörder alt değişkeni bulunmaktadır. İş tatmini anketinin uygulanmasında altılı ölçek kullanılmaktadır.(Sezen, 2002, 220) Alt boyutlar aşağıda belirtilmiştir(Keser, 2006, 152).

1. Ücret
2. İlerleme (Terfi)
3. Amir (Yönetim)
4. Sosyal haklar (Yan Ödemeler)
5. Ödüller
6. Örgütsel normlar (Çalışma Şartları)
7. Çalışma arkadaşları
8. İşin doğası (İşin Kendisi)
9. İletişim

2.4.1.6. Ivancevich ve Donnelly'in İş Tatmini Ölçeği

Ivancevich ve Donnelly'a göre iş doyumu; kişinin işi ile ilgili kendini mutlu hissetmesidir(Yapraklı ve Yılmaz, 2007, 161). Kendilerinin geliştirdiği ölçek toplam dokuz yargıdan oluşmaktadır. Ölçeğin yargıları aşağıda sunulmuştur(Keser, 2006, 153).

1. İşim, organizasyon içinde gelecekte ilerleme fırsatı veriyor.
2. Örgütün başarısında benim yaptığım işin önemi büyük değil.

3. İşim, yetenek ve becerilerimin artmasını destekliyor.
4. İşim, örgütteki diğer kişiler tarafından önemseniyor.
5. İşim, bir takım amaç ve hedefler koymaya imkân sağlıyor.
6. İşim, bende bir şeyler yaratma duygusu doğuruyor.
7. İşim, örgüt dışındaki insanlarca önemseniyor.
8. İşim, çok karmaşık değil.
9. İşim, eğitimim ve önceki iş tecrübelerimi kullanmama izin veriyor.

2.4.1.7. Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesi

Genel Kıyaslama yöntemi, iş tanımlama endeksini geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. Yine iş tanımlama endeksinde olduğu gibi, bu yöntemde de evet-hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır ve kişi işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına olanak vermektedir. Fakat iş tanımlama endeksinden farklı olarak, genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır (Şahin , Dursun, 2009, 161).

2.4.1.8. Porter Gereksinim ve Tatmin Ölçeği

Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un teorisi olan gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Keser, 2006, 154). Porter-tipi bir taramadan örnek bir soru şöyle olabilir: İşinizdeki güvenlik duygusu (Sayılardan birini daire içine alın)

- (a) Şimdi ne kadar? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
- (b) Ne Kadar olmalı? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
- (c) Bu benim için ne derece önemli?
(en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

Tatmini belirtmek için, (a) sorusuna verilen yanıt (b) sorusuna verilen yanıttan çıkarılır. Fark ne kadar az ise, tatmin o kadar yüksektir. İhtiyaçların önemi (c) sorusuna verilen yanıt ile ölçülür.

2.4.1.9. Kritik Olaylar Yöntemi

Kritik Olaylar Tekniği (KOT) insan davranışları hakkında gözlemlerin toplanması ve gözlemlerin uygulamadaki problemlerin çözümüne yardımcı olabilecek biçimde sınıflandırılması için özel olarak tanımlanmış prosedürler dizisinden oluşur. KOT, kritik olaylar hakkında bilgi toplamanın ve sınıflandırmanın bir yoludur. Hizmet sektöründe yoğun şekilde kullanılır. Müşterinin hizmete ilişkin tatmin edici özelliklerde tatminsizlik yaratıcı deneyimleri hakkında (kritik olaylar) bilgi toplamanın ve bu olayları sınıflamanın bir yolu olarak kullanılmaktadır. Müşteri açısından hizmet hakkındaki en iyi izlenimler işletme personeliyle etkileşim kurulan anlara dayanmaktadır. Kritik Olaylar Tekniğinin hizmet kalitesinin artırılmasında yol gösterici bir araç olarak kullanılması için; kritik olayların toplanması, kritik olayların analiz edilmesi, kritik olayların önem derecelerinin saptanması ve geliştirme ve iyileştirmeler için harekete geçilmesi gerekmektedir(Tarlan , Tütüncü, 2001, 148).

2.4.2. İş Tatmininin Anket Ve Mülakat Yoluyla Ölçülmesi

İş tatminini özel olarak geliştirilmiş bir ölçeğe bağlamadan yapılan mülakatlarla veya belirli yaklaşımlarla hazırlanan anketlerle de ölçmek mümkündür. Mülakat yoluyla iş tatmininin ölçümü olayın derinlemesine analizine olanak verir. Ankete cevap veren kişi, araştırmacının anlamadığı veya daha derinlemesine analiz etmek istediği bir şey söylese, mülakatı yapanın ek sorular sorması ve konuyu çok boyutlu hale getirmesi mümkündür. Mülakat yönteminde araştırmacının dikkatli davranması ve cevap verenlerin tepkilerini yanlış yorumlamaması, değerlemede objektif olması gerekir. Ayrıca mülakatçının araştırmacı yeteneğinin olması da sonuçları olumlu yönde etkileyecektir. Soruların soruluş biçimi veya aldığı cevapları doğru kaydetme de elde edilen bilgilerin tamlığını etkileyecektir. Şüphesiz anket yöntemiyle iş tatmininin ölçümü ölçek tekniğine oranla daha pahalıdır.

Eğer iş tatmini anket yoluyla ölçüldüğünde, yönetim araştırmayı desteklerse, araştırma yönetim ve işgören ihtiyaçlarını hedef alarak yapılırsa, anket doğru uygulanır ve işletme elde edilen sonuçları uygulamaya hazırsa anket yöntemiyle araştırma yapmanın özel yararları ortaya çıkar. Anket yöntemiyle araştırma yapmak öncelikle yönetime, çalışanların iş tatmini hakkında genel bilgi verir. Araştırma sırasında alınan ilave bilgilerle, işletmedeki özel tatmin faktörleri veya tatminsizlik nedenleri saptanır, hangi grubun tatminsizliğinin daha fazla olduğu görülür. Bu yöntem işletmede

haberleşme fırsatı yaratır. Anketin hazırlanması, uygulanması ve cevapların değerlendirilmesi sırasında yönetim ile yönetilenlerin tatmine dönük konularda haberleşme fırsatı elde etmesi söz konusu olacaktır.

2.4.3. İş Tatmininin Davranışların Gözlenmesi Yoluyla Ölçülmesi

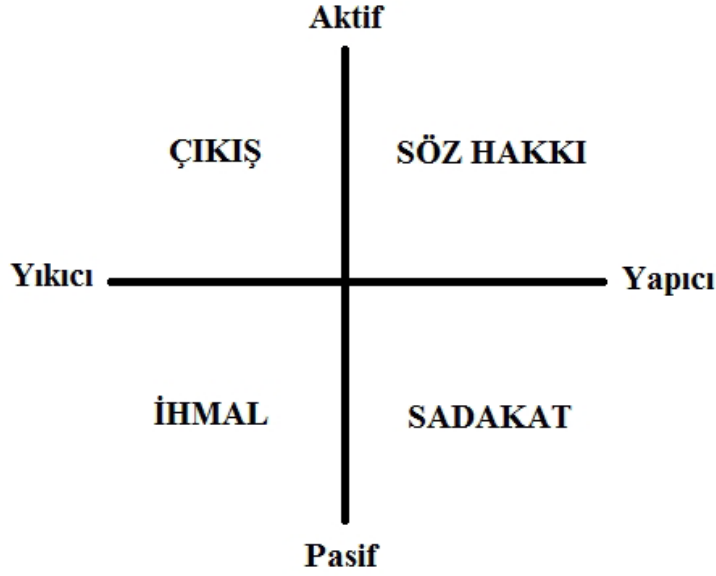
Gözlem kelime anlamıyla, “belli bir kimse, yer, olay, nesne, durum ve şarta ait bilgi toplamak için belirli hedeflere yöneltilmiş bir bakış ve dinleyiştir”. Gözlem yapılarak bilgiye doğrudan ulaşılır. Ayrıca gözlem, gözlenenin doğal ortamında gerçekleştirilmektedir ve bundan dolayı da birçok davranış objektif olarak tespit edilebilmektedir. Gözlemci bazen gözlenen ile aynı ortamda bulunmakta ve bir süre o ortamı paylaşmaktadır ve onlar gibi davranmaktadır. Gözlemci, doğru sonuçlar elde etmek için gözlemci olduğunu diğer kişilerden gizlemelidir. Aksi takdirde gözlenenler yapay davranışlarda bulunabilmektedirler(Öztürk, 2000, 59-60). Gözlem aynı ortamı paylaşarak yapıldığı gibi dışarıdan da gözlem yapılabilir. Bu durumda da yine gözlenenlerin olumsuz etkilenmesi önlemek amacıyla gözlem yapıldığını gruba hissettirmemekte fayda bulunmaktadır.

2.5. İş Tatminsizliği Ve Sonuçları

İş tatminsizliğine karşı çalışanlar farklı tepkiler verebilmektedir. Bu tepkiler çıkış, söz hakkı, sadakat ve ihmal olmak üzere dört gruba ayrılabilir. Şekil 2’de farklılaşan bu dört tepkiyi yapıcı / yıkıcı ve aktif / pasif boyutlarında göstermektedir. Tepkiler şu şekilde açıklanabilir:

Çıkış: Çıkış tepkisi davranışı yeni bir iş aramayı ve istifa etmeyi de içerecek şekilde örgütten ayrılmaya yönelir.

Söz Hakkı: Söz hakkı tepkisi aktif ve yapıcı bir şekilde, gelişmeler önererek, amirlerle problemleri tartışarak ve sendikal hareketin bazı biçimlerine girişerek koşulları düzeltmeye girişir.



Şekil 10. İş tatminsizliğinin sonuçları

Sadakat: Sadakat tepkisi pasif ama iyimser bir şekilde, dışarıdan gelen eleştirilere karşı örgüt lehine konuşarak, kuruluşa ve onun yönetimine “doğru şeyi yapacaklarına” dair güven duyarak koşulların düzelmesini beklemek anlamına gelir.

İhmal: İhmal tepkisi pasif bir şekilde koşulların daha kötü gitmesine izin verir ve kronik devamsızlığı ya da işe geç kalmayı çabanın azaltmasını ve hata oranının artmasını içerir.

Çıkış ve ihmal davranışlar, üretkenlik, devamsızlık ve iş gücü devri olarak tanımlanan performans değişkenlerini kapsar; aynı zamanda, bireylerin olumsuz durumları hoş görmesine ya da tatmin edici çalışma koşullarını yeniden canlandırmaya izin veren yapıcı davranışlar olarak tanımlanan söz hakkı ve sadakati içerecek şekilde de genişler. Bu, bazen sendikalı işçiler arasında görülen düşük iş tatmininin düşük işgücü devrine eşlik ettiği durumları anlamamıza da yardımcı olur. Sendika üyeleri çoğu kez şikayet yöntemini ya da resmi sözleşme görüşmelerini kullanarak memnuniyetsizlik ifade ederler. Bu söz hakkı mekanizmaları, onlara, kendilerini durumu düzeltme yönünde hareket ettiklerine ikna ederken, işlerine devam etmelerini de sağlar. İşten duyulan tatmin ve tatminsizliğin iş yerinde oluşturduğu özel sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.5.1. İş Performansı

Mutlu işçilerin üretken işçiler olmaları daha muhtemeldir. Bazı araştırmacılar iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin varlığına inanmamaktadır. Fakat üç yüzden fazla araştırmayı inceleyerek yapılan bir çalışmada iş tatmini ve performans arasında korelasyon bulunduğunu ortaya koymuştur. Bireyden örgüt düzeyine doğru gittiğimizde de tatmin-performans ilişkisi daha bariz bir şekilde görülür. Bir bütün olarak örgüte ait memnuniyet ve üretkenlik verisi toplandığında işten tatmin olan bireylerin bulunduğu kuruluşların işten tatmin olmayan bireylerin bulunduğu kuruluşlardan daha etkin olma eğiliminde oldukları görülmektedir(Özdemir, 2006, 89).

2.5.2. İşe Devamsızlık

Tatmin ve devamsızlık arasında tutarlı bir negatif ilişki bulunmaktadır. Ancak bu ilişki orta derece ile zayıf arasındadır. Memnun olmayan çalışanların işten kaytarma ihtimalleri kesinlikle anlaşılr olmakla birlikte, diğer faktörler de bu ilişkiyi etkiler. Cömert hastalık izni sağlayan örgütler - işlerinden çok memnun olanlar da dahil olmak üzere- izin almak için bütün çalışanlarını cesaretlendirmektedir. İş tatmin edici bulabilirsiniz ama aynı zamanda herhangi bir müeyyidesi olmayan üç günlük hafta sonunun keyfini de çıkarmak isteyebilirsiniz. Ayrıca çok sayıda alternatif iş imkanı olduğunda da memnuniyetsiz çalışanlar daha fazla devamsızlık yaparlar, fakat az sayıda iş imkanı varsa bu kişilerin devamsızlık oranı memnun olan çalışanlarla aynı (düşük) düzeyde yer alır(Balcı, 2005, 166).

2.5.3. İşten Ayrılma /İş gücü Devri

İş tatmini ve işgücü devri arasındaki ilişki; tatmin ve devamsızlık arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. Tatmin-işgücü devri ilişkisi aynı zamanda alternatif iş beklentilerinden de etkilenir. Eğer bir çalışana istemediği bir iş teklifi sunulursa, iş memnuniyetsizliği işgücü devrini daha az öngörür, çünkü çalışanın “itme”den (şimdiki işin çekici olmama durumu) daha çok “çekim”den (diğer işin cazibesi) dolayı işten ayrılması muhtemeldir. Benzer şekilde, istihdam olanakları çok olduğunda iş memnuniyetsizliğinin işgücü devrine etki etmesi daha muhtemeldir, çünkü çalışanlar iş değiştirmeyi kolay olarak algırlarlar. Son olarak, çalışanların kendilerine yatırımı yüksek seviyede olduğunda (yüksek eğitim, yüksek yetenek), iş memnuniyetsizliği muhtemelen

işgücü devrine dönüşecektir, çünkü bu tür kişiler çok sayıda uygun alternatife sahiptirler ya da böyle algılarlar.

Hastanelerde yetersiz hemşire sayıları hasta bakım kalitesini etkileyen önemli bir sorundur. Hemşirelerin gönüllü işten ayrılma eğilimlerinin olması bu sorunun en önemli nedenlerindendir. Hemşireleri işten ayrılma noktasına getiren unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Cerit ve ark. 2012 yılında yaptıkları “Hemşirelerde İşten Ayrılma Niyeti ve Nedenleri” isimli çalışmada Isparta’da çalışan hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini ölçmüşlerdir. Ölçek 338 hemşireye uygulanmıştır. Elde edilen bulgular hemşirelerin işten ayrılma niyeti puanlarının orta düzeyde olduğunu ve hemşirelerin %27,2’sinin işten ayrılmayı düşündüğünü göstermektedir. İşten ayrılma niyetinin yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan hastane, çalışma süresi, vardiya ve kadro durumuna göre farklılık gösterdiği; çalışılan klinik ve pozisyona göre ise farklılık göstermediği saptanmıştır. Ayrıca hemşireler işten ayrılmaya neden olan en önemli faktörün ‘iş yükü’ (% 58,6) olduğunu bildirmişlerdir. Sonuç olarak, dört hemşireden birinin işten ayrılma niyetinde olduğu ve hastane yöneticilerinin hemşireleri elde tutmaya; iş yükünü ve iş stresini azaltmaya yönelik girişimlerde bulunması gerektiği anlaşılmıştır(Robbins, 2012, 85).

2.5.4. İş Tatminsizliğine Karşı Çalışanların Davranışları

İşe gelmemek, iş geç gelmek, işten gönüllü olarak ayrılmak, verimliliğin düşmesi, çalışma arkadaşlarına karşı tutum ve davranışların olumsuz yönde değişmesi vb. sonuçlar iş tatminsizliğinin neden olduğu unsurlardır.

2.5.5. Çalışanın Fiziksel Ve Ruhsal Sağlığı

İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır. Bireyin işinde sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İş tatmininin davranışlara, fiziksel ve ruhsal sağlığa doğrudan etkileri bulunmaktadır. İş tatmininin düşmesi, çalışan mutluluğunu etkileyerek bireyin işine yabancılaşmasına buna bağlı olarak ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İş tatminsizliğinin çalışanda nefes darlığı, mide ağrısı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık, bulantı gibi fiziksel rahatsızlıklara neden olduğu, insan sağlığı ve yaşam uzunluğu için bir tehdit oluşturduğu görülmektedir. İş tatminsizliği çalışanda, fiziksel rahatsızlıklara neden olduğu gibi psikolojik sorunlarında ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin, saldırgan davranışlar, geriye dönüş

davranışları, tekrar denemek istenen sabit davranışlar, tevekkül olma (işini oluruna bırakma), örgüte yabancılaşma gibi. Yapılan çalışmalar, iş tatmini yüksek olan çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının daha iyi olduğunu ve bu insanların çok daha iyi öğrenme potansiyeline sahip olduklarını göstermiştir. Kısa sürede yeni işleri öğrendikleri, iş kazalarına uğrama risklerinin daha az olduğu ve çatışmadan uzak durdukları saptanmıştır. Ayrıca iş tatmini yüksek olanların başkalarına yardım eden, müşterilere daha çok yaklaşan, hizmet eden ve katılımcı bir davranış sergileyen kişiler oldukları gözlenmiştir(Cerit, 2012, 209-216).

2.5.6. İş Tatmini ve İşyerinde Öfke Ve Sapkın Davranışlar

Çalışanın tatmin düşüklüğü, bireyin işyerinde bazı normal olmayan tepkiler vermesine yol açabilmektedir. Bu tepkilerden biri öfkedir. Öfke, çalışanın işyerindeki mutsuzluklarından (iş kontrolünün düşük olması, uygunsuz çalışma koşulları, iş arkadaşları tarafından saldırgan davranışlara maruz kalma vb.) kaynaklanmaktadır. Bireyin normal olmayan tepkilerinden diğeri de sabotajdır. Örneğin, bireyin işyerindeki üretimi engellemesi, alet ve makinelere zarar vermesi, toplu halde işi terk etmek sabotaja örnek verilebilir(Çarıkçı, 2000, 155).

İş memnuniyetsizliği ve çalışma arkadaşlarıyla düşmanca ilişkiler örgütlerin istemedikleri çeşitli davranışların ortaya çıkacağını öngörür. Bunlar, madde kullanımı, iş yerinde hırsızlık, uygun olmayan sosyalleşme ve işe geç gelme vb. gibi davranışlar olarak açıklanabilir. Araştırmacılar bu davranışları “işyerinde sapkın davranış” (ya da amaç karşıtı davranış, ya da çalışanın geri çekilmesi) olarak adlandırılan daha geniş bir sendromun göstergesi olarak tartışmaktadır. Eğer çalışanlar iş çevrelerini sevmezlerse, bir şekilde tepki vereceklerdir. Bir çalışan işten ayrılabilir. Diğeri iş saatini internette gezinmek için kullanabilir ya da iş gereçlerini kişisel kullanımı için eve götürebilir. Kısaca, işlerini sevmeyen çalışanlar çeşitli yollarla bunun acısını çıkarırlar. Bu yollar oldukça yaratıcı olabildiğinden, devamsızlık kontrol politikalarıyla olduğu gibi, sadece bir davranış kontrol etmek temel nedeni ortadan kaldırılamaz. Bunun için sorunun köküne inmek gerekir. İş memnuniyetsizliğinin istenmeyen sonuçlarını etkili bir şekilde kontrol etmek için, işverenler farklı tepkileri kontrol etmeye çalışmak yerine problemin kaynağına inerek sorunu kökünden halletmeye çalışmalıdırlar ki bu da tatminsizliği çözerek mümkün olabilir(Korkut, 2010 , 84).

2.6. Sağlık Kuruluşlarında İş Tatmini Ve Önemi

Sağlık sektörü günümüzün en önemli sektörlerinden biri haline gelmiştir. Kaliteli yaşam isteği, kaliteli sağlık hizmeti alma talebini de artırmıştır. Artan özel hastane sayıları, hastanelerde branşlaşmaya gidilmesi, sağlık hizmetlerinin daha etkin ve hızlı verilebilmesi için hastanelerde otomasyona geçilmesi vb. sağlık sektöründeki gelişmelere örnektir. Sağlıklı hayat sürmek, her insanın gereksinimidir ve bu anlamda sağlık kuruluşları önemli bir role sahiptir. Nüfus artışı, kentleşme, sanayileşme, sosyal güvenlik kapsamının genişletilmesi gibi sebeplerle, kişilerin bilinç seviyesi yükseldikçe sağlık kuruluşlarının bu rolünün daha da artması kaçınılmazdır. Hastanelerin kaliteli hizmet sunabilmesinin en temel ögesi ise insan faktörüdür. Hastane personeli, doktorundan hemşiresine kadar, hastayı ne kadar memnun edebilirse o derecede başarılı olunmuş olur. Hasta tatmini ileride aynı hastanın aynı hastaneyi tercih etmesi ile neticeleneceğinden, hasta odaklı anlayış, sağlık kurumlarında önemli hale gelmiştir. Ayrıca hasta tatmini ile hemşire tatmini arasında pozitif bir ilişki de bulunmuştur. Dolayısıyla sağlık personelinin iş tatmini, hastalara ve kurumun kendisine direkt olarak etki edecektir. Özellikle hemşirelerin işlerinden memnun olması, çalışma koşullarının elverişli olması, motivasyonlarını arttırarak işlerine yansıyacaktır. Böylece hasta memnuniyeti de artacak ve kuruma katkı sağlamaya devam edecektir.

Sağlık kurumlarındaki performans ve buna paralel olarak sağlık sonuçları kurum içi personelin motivasyonuna bağlıdır. Çünkü sağlık sektörü oldukça yoğun emek gerektiren bir alandır. Bu yüzden hizmet kalitesi, etkinlik, eşitlik tamamen işgörenin işini yapmaya ne kadar hevesli olduğu ile ilgilidir. Sağlık sektörü politikalarını belirleyenler ve uygulayanlar ve sağlık kurumları yöneticileri, sektörel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için işgören motivasyonunun önemini farkına varmalı ve kurum içi tedbirlerini bu bağlamda almalı. Sağlık sektörü çalışanları belli bir konuda uzmanlaşmış kalifiye iş gücünü oluşturur. Bilgi işçilerinin yeteneklerini ve bağlılıklarını motive edebilmek günümüzde en merkezi yönetim işidir. Latince kökenli bir kelime olan motivasyon, bireyin harekete geçmesi ve belli bir hedefe odaklanabilmesi ve ulaşabilmesi için gerekli isteğe ve özveriye sahip olması anlamına gelmektedir. Etkin liderler ise insanların en derin dürtülerine, ihtiyaçlarına ve isteklerine yönelerek onlardan en iyi sonucu elde etmesini bilirler. Kuruluşları ayakta tutan çalışanlarıdır. Dolayısıyla lider her zaman şu soruyla karşı karşıyadır: “Bir çalışanı şirket hedef ve vizyonlarını gerçekleştirebilmesi için nasıl motive edebilirim?”(Robbins, 2012, 87).

Sağlık sektöründe çalışanlar için iş tatmini verilen hizmetin kalitesini, etkinliğini, verimliliğini ve sağlık maliyetlerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. İşin kendisi, insan ilişkileri ve işin yönetsel boyutu iş tatminini belirleyen unsurların başında gelmektedir. Birçok ülkede periyodik olarak iş tatmini anketleri çalışanlara uygulanır ve elde edilen veriler analiz edilerek yönetsel eksiklikler, ihmaller ve beklentiler tespit edilir. Sağlık çalışanları arasında iş hoşnutsuzluğu giderek yükselmektedir. Stres, tükenmişlik duygusu, karmaşık nöbet programları vb. belirleyici unsurlar sağlık çalışanlarının profesyonel iş tatmini kavramları üzerinde önemli etkiye sahiptirler.

Dünyada bu konuda yapılan çalışmalar sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminlerini etkileyen birçok faktörün olduğunu tespit etmiştir. Cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, iş tecrübesi, işin yönetilme ve yapılandırılma şekli, çalışma koşulları, maaşlar, çalışma saatleri, performans ödemeleri vb. parametreler bu faktörler arasındadır(Adıgüzel, 2011, 307-308). Ülkemizde son dönemlerde gündemde olan birçok olay ve gelişme sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminlerini doğrudan etkilemiştir. Doktorların tam zamanlı çalışmaları, özel klinikleri ile çalıştıkları devlet hastaneleri arasında tercih yapmak zorunda kalmaları, sağlık çalışanlarının performansa dayalı gelir elde etmeleri, hasta yakınları tarafından doktor ve hemşirelere yönelik artan şiddet olayları son zamanlarda gündemde olan oldukça önemli gelişmelerdir. Sağlık çalışanlarının iş tatminleri açısından hali hazırda birçok olumsuz etmen vardır. Bunlara ek olarak can güvenlikleri ile ilgili kaygı duymaları işlerine olan bağlılığı azaltmaktadır. Yıllık izin hakkını kullanmak isteyen bir hemşire o aya ait performans gelirinin büyük bir kısmını alamamaktadır. Diğer sektörlerdeki kamu çalışanlarının birçoğunda bu problem yoktur. Sağlık sektörü yoğun stres yaşayan hasta bireye hizmet vermenin yanı sıra, bu sektörde çalışanların iş yaşamlarında sık sık stres yaratan olaylarla karşı karşıya kalmaları nedeniyle, diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Özellikle hastanelerde verilen hizmetin özellikleri diğer hizmet sektörlerinden farklılık gösterir. Hizmet üretimi hastanelerde stoklanamaz. Sağlık sektöründe hata ve yanılığa hoşgörü gösterilememektedir. Çünkü hata ve yanılığın insan hayatına mal olabilmektedir.

Sağlık çalışanlarının tatmin olması hasta bakım kalitelerine çok açık şekilde yansımaktadır. Sağlık çalışanları çabuk karar vermek zorundadırlar. İşler acildir ve ertelenemez. Bu nedenle yöneticiler adil yönetim ve çalışanlarını tatmin etmenin gerekli olduğunu bilmelidirler. Hastanelerde, iş analizleri, iş tanımları, eğitim ve yasal alanlardaki düzenlemeler yetersiz kalmaktadır. Pek çok uygulamanın kimin tarafından

yapılacağı kesin değildir. Bu da rol çatışmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca, malzeme ve personel eksikliği çalışma ortamının yetersizliği gibi olumsuz koşullar çalışan tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.

Sağlık sektöründeki gelişmeler ve sorunlar, yalnız sağlık çalışanlarını değil, hastaları ve hasta yakınlarını da yakından etkilemektedir. Hasta tatmininin sağlanması öncelikle hastanelerde çalışan ekibin tatmin olması ile mümkün olmaktadır. Sağlık kurumlarında hizmet sunumunun temel belirleyicisi olan personel, verilen hizmetin kalitesini de önemli ölçüde etkilemektedir. İşgücü dönüşümünün maliyeti, çalışanlara ödenen ücretlerden fazladır. İlanlar, görüşme, harcanan zaman gibi insan kaynakları masrafları, yerleştirme, yetiştirme masrafları, düşük verimliliğin getirdiği maliyetler oldukça fazladır. Eksikliğin en önemli maliyet kalemi ise olumsuz hasta sonuçlarıdır. Birçok çalışma, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin temel göstergesi olarak iş tatminsizliğini işaret etmektedir. Sağlık sektörü ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, sağlık çalışanlarında mesleki doyumsuzluğun gün geçtikçe arttığı görülmektedir(Aslan, 2004, 1).

Yoğun bakım hemşirelerinin iş tanımlarının ayrıntılı ve açık bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir. İş tanımında işin özellikleri, yararları, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği bilinçli ve düzenli bir biçimde bulunmalıdır. İş ve işgören değerlendirme, ücretleme, atama, yükselme, eğitim, örgütlenme gibi konularda iş tanımından elde edilen bilgiler anlamlı ve yararlı biçimde kullanılır. Her işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilir. İş tanımı aynı zamanda işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve ayrıldığı yönleri belirleyen bir tekniktir(Dragana, Nikic, 2008, 9).

Çalışanların iş tatminlerini ve motivasyonlarını etkileyen faktörlere ilişkin birçok akademik çalışma yapılmıştır. Çalışanların kazançlarını iyileştirilmesi, işin gereklerinin yapılandırılarak belirsizliklerin ortadan kaldırılması verimliliği arttırdığı saptayan çalışmalar mevcuttur. Aksi halde çalışanlarda sisteme karşı kızgınlık oluşmakta ve sonuçta çalışanlar grev haklarını kullanmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile motivasyonlarının artacağını savunan teoriler mevcuttur. Motive edici faktörler iş doyumunu sağlamaktadır. Süreç teorisi gibi teoriler ise çalışanların kendilerine has değerleri ve sübjektif beklentilerine vurgu yapmaktadır. Kişiden kişiye değişen bu belirleyiciler iş tatminlerini farklı şekilde etkileyebilmektedir.

Çalışanların çalıştıkları kurumun hedefleri doğrultusunda istekli ve becerili şekilde performans gösterebilmeleri için yaptıkları işten ve getirilerinden tatmin olmaları gerekmektedir. İşin kendine özgü karakteristiği de önemli belirleyicilerden biridir(Söyük, 2012, 94).

Sağlık kuruluşlarının çoğu vardiyalı çalışmanın yoğun olduğu kurumlardır. Bu kurumlarda, özellikle gece vardiyasında çalışan işgörenler yöneticilerinin kendi performanslarını yeterince iyi takip edemediklerini düşünürler. Genelde gece vardiyasında çalışanlarda bu nedenle tatminsizlik görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarla her türlü prosedürü konuşmaları ve yeterli açıklama yapmaları hastanelerde etkileşim ve prosedür adaleti algılarını ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir(Sabuncuoğlu, 2000, 64).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu çalışmanın birinci bölümünde liderlik ile ilgili teorik bilgiler, ikinci bölümünde, iş tatmini ile ilgili teorik bilgiler sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise yapılan araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler sunulacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi çalışanlarının liderlik algısı ve iş tatmini düzeylerini belirlemek ve aralarındaki ilişki düzeyini ortaya koymaktır. Bu çalışma bulgularıyla sağlık hizmeti yönetiminin çalışanlarına karşı tutumlarını ve ilişkilerinin düzeyini ortaya koyarak ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin arttırılması için atılabilecek adımları belirleyerek daha kaliteli sağlık hizmeti sunulması noktasında öneriler sunulmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını Elazığ Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi sağlık çalışanları oluşturmaktadır.

1984 yılında sağlık bakanlığı ve Fırat Üniversitesi arasında imzalanan protokolle kurulan hastane 1985 yılında hizmete başlamıştır. Günümüzde sadece Elazığ' a değil Bingöl, Tunceli, Muş gibi bölge illerine de hizmet vermektedir.

Araştırma için Fırat Üniversitesi Etik Kurul onayı alınmıştır. Hastane yönetimiyle anket süresi boyunca gerekli koordinasyon sağlanmıştır.

Anketlerde yer alan bilgilerin gizliliğine dikkat çekmek amacıyla anketin başına çalışmanın akademik amaçlı bir çalışma olduğu ve katılımcıların gizliliğinin ihlal edilmeyeceği belirtilmiştir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sadece Elazığ Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi ile sınırlıdır. Yapılan araştırma gurubunu sağlık çalışanları (Doktor ve Hemşireler) oluşturmaktadır. Toplam 260 sağlık çalışanına anket formu uygulanmış, bunlardan sağlıklı bir şekilde

doldurulan ve istatistiksel değerlendirmeler için yeterli bir sayı olan 171 adedi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerden elde edilecek verilerden sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların hiçbir kişi ve/veya kuruluşla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Böylelikle anketi cevaplayanların anket formundaki ifadeleri sağlıklı bir şekilde algılayıp, gerçek görüşlerini aktaracakları varsayılmıştır.

3.4. Anketin Yöntemi

Araştırma evrenini Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma evreninden istatistiksel açıdan anlamlı 171 kişi örneklem olarak seçilmiştir.

Çalışmada Paul Spector' un (1999) iş tatmini anketi ve Kouzes ve Posner (2002)' in liderlik uygulama envanteri'nden faydalanılmıştır. Likert beşli ölçeklendirme anket yöntemi olarak kullanılarak çalışanların değişken setlerine katılım dereceleri ölçülmüştür. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve görevi) ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların yöneticilerinin algılarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçek, üçüncü bölümde ise çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçek yer almaktadır.

Araştırmada katılımcılara yöneticilerine ve yaptıkları işe karşı olan düşünceleri sorularak, liderlik algısı ve iş tatmini düzeyleri analiz edilmiştir.

Çalışanların yanıtlarını tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde vermeleri istenmiştir. Değerlendirmeler tamamen katılmıyorum seçeneğine 1, tamamen katılıyorum seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarının veri girişinde ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde SPSS 20 İstatistik paket program kullanılmıştır. Anketlerin değerlendirilmesinde genel istatistik işlemleri olan aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılımları, çalışanların anketlere verdikleri cevapların genel dağılımını yansıtmak amacıyla kullanılmıştır. Hipotez testinde kullanılan Regresyon analizinin ana amacı, kantitatif değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi modeller dahilinde ele almak ve bu modellerdeki parametrelerin testi ile ilişkinin anlamlılığını ve şiddetini ölçmektir.

Yani bilinen bulgular üzerinden, bilinmeyen olaylarla ilgili tahminler yapılmasına imkan veren bir analizdir.

Literatürde liderlik türlerinin iş tatmini üzerine etkisi ile ilgili yapılan yerli ve yabancı çalışmalar bulunmaktadır. Jaime.J.Klein (2007) yaptığı çalışmada Wisconsin Teknik Okulu sistemi içerisinde tam zamanlı çalışan personelin iş tatmini düzeyini liderlik davranışları bağımsız değişkeni üzerinden ele almıştır. Başka bir çalışmada Ali Gezici (2007) Kütahya’da özel eğitim veren kurumlarda çalışanların iş tatmin düzeyini liderlik davranışları bağımsız değişkeni üzerinden ele almıştır. Geniş akademik katılımlı bir çalışmada Oladipo Kolapo Sakiru, Jeffrey Lawrance D’Silva, Jamiliah Othman, Abu Daud Silang, Adekanye Temitope Busayo (International Journal Business and Managememnt 2013 Canada) küçük ve orta ölçekli işletmelerde iş tatmini düzeyini liderlik davranışları bağımsız değişkeni üzerinden ele almıştır. Yapılan bu çalışmalarda gözlemlenen, kullanılan araç ve yöntemlerin benzerliğidir. Bu doğrultuda çalışmamızın hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

H_1 : Çalışanların liderlerini algılayışları ile iş tatminleri arasında bir ilişki vardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde yapılan araştırmanın sonuçları sunulmaktadır. Bu alan araştırmasının temel amacı Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının iş tatmini ve liderlik algılarının somut verilerle ortaya koyup, bu davranış ve tutumları analiz etmektir.

4.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirliği

İş tatmini ve liderlik ölçeklerinin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha değerinin hesaplanmasıyla test edilmiştir. Tüm ölçeklerin toplu güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) değeri 0,862 çıkmıştır. Bulunan Cronbach Alpha değeri 1'e yakın ve kabul edilebilir düzeydedir.

4.2. Örneklemenin Ankete Verdiği Cevapları Yansıtan Dağılım Tabloları

Bu kısımda ankete cevap veren toplam 171 sağlık çalışanına yönelik genel bilgi ve anketteki değişkenlere verdikleri cevapları gösterir dağılım tabloları sunulmaktadır. Tablolarda çalışanların ölçeklerdeki seçenekleri cevaplama frekansları ve cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yansıtılmaktadır.

4.2.1. Demografik Bulgular

Çalışanları tanımaya yönelik olarak sorulan 1. Kısımdaki sorular frekans tabloları halinde düzenlenmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Süre Dağılımı

Süre	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
1 yıldan az	38	22
1-2 yıl arası	30	17,5
3-5 yıl arası	52	30,4
6-10 yıl arası	25	14,6
10 yıldan fazla	26	15,2
Toplam	171	100

Araştırma örnekleminde bulunan hastane sağlık çalışanlarının çalıştıkları hastanede geçirdikleri süre 1 yıldan az – 10 yıldan fazla arasında değişmektedir. Çalışanların çalışma süreleri beş grupta toplanmıştır. Çalışanların %22'si 1 yıldan az, %17,5'i 1-2 yıl arası, %30,4'ü 3-5 yıl arası, %14,6'sı 6-10 yıl arası, %15,2'si 10 yıldan fazla çalıştıkları hastanede görev yapmaktadırlar.

Tablo 8.Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı

Yaş	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
21 altı	17	9,9
21-34 yaş	125	73,1
35-44	29	17
Toplam	171	100

Araştırma örnekleminde bulunan hastane sağlık çalışanlarının yaş aralığı 21 altı ve 34-44 aralığında değişmektedir. Yaş aralığı ankete katılanların verdiği bilgiler doğrultusunda 3 grupta toplanmıştır. 21-34 yaş gurubundan %73,1 katılım en büyük gurubu oluşturmaktadır. Bunu %17 ile 34-44 yaş gurubu takip etmektedir. 21 yaş altı gurubunda ise %9,9 katılım gözlemlenmiştir. 44 yaş gurubunun üstünde ise hiç katılım gözlemlenmemiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı (N)	Geçerli yüzde (%)
Erkek	41	24
Kadın	130	76
Toplam	171	100

Çalışmaya 130 kadın ve 41 erkek çalışan katılmıştır. Örneklemin %76'sını kadın çalışanlar, %24'ünü ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı

Görev	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
Doktor	1	0,6
Hemşire	120	70,2
Asistan Doktor	40	29,2
Toplam	171	100

Çalışmaya 40'ı asistan toplam 41 doktor, 120 hemşire katılmıştır. Örneklemenin %70,2'sini hemşireler, %29,2'sini asistan doktorlar ve %0,6'sını ise uzman doktor oluşturmaktadır.

Tablo 11. İş Tatmini Dağılım Tablosu

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler	
	K1 F %	K2 F %	K3 F %	K4 F %	K5 F %	Ortalama	S.Sapma
1- Yaptığım iş karşılığı aldığım ödemenin adil olduğuna inanıyorum.	88 (51,5)	54 (31,6)	12 (7)	9 (5,3)	8 (5,7)	1,8012	1,08801
2- İşimde yükselme şansı çok azdır.	16 (9,4)	22 (12,9)	31 (18,1)	62 (36,3)	40 (23,4)	2,4854	1,24313
3- Amirim işini yerine getirmede oldukça ehlidir.	16 (9,4)	21 (12,3)	47 (27,5)	58 (33,9)	29 (17,0)	3,3684	1,17771
4- Elde ettiğim kazançlardan tatmin değilim.	29 (17)	22 (12,9)	14 (8,2)	43 (25,1)	63 (36,8)	2,4795	1,50817
5- İyi iş çıkardığımda almam gereken takdiri almaktayım.	60 (35,1)	60 (35,1)	26 (15,2)	15 (8,51)	10 (5,8)	2,1520	1,16832
6- Sahip olduğumuz kural ve prosedürler iyi iş çıkarmamızı güçleştirmektedir.	14 (8,2)	11 (6,4)	29 (17)	67 (39,2)	50 (29,2)	2,2515	1,18368
7- Birlikte çalıştığım insanları sevmekteyim	6 (3,5)	12 (7)	25 (14,6)	73 (42,7)	55 (32,2)	3,9298	1,03230
8- Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünürüm.	31 (18,1)	63 (26,8)	28 (16,4)	41 (24)	8 (4,7)	3,3977	1,17062

9- Kurum içi iletişim iyi görünmektedir.	29 (17)	48 (28,1)	46 (26,9)	43 (25,1)	4 (2,3)	2,7135	1,20039
10- Maaş zammı çok az ve uzun aralıktır.	13 (7,6)	2 (1,2)	9 (5,3)	52 (30,4)	95 (55,6)	4,2515	1,13290
11- İşini iyi yapanlar terfi konusunda eşit şansa sahiptir.	76 (44,4)	54 (31,6)	24 (14)	7 (4,1)	10 (5,8)	1,9532	1,13144
12- Amirim bana karşı adil değildir.	31 (18,1)	52 (30,4)	42 (24,6)	27 (15,8)	19 (11,1)	3,2865	1,24843
13- Elde ettiğimiz faydalar pek çok diğer kurumun sunduğu kadar iyidir.	50 (29,2)	49 (28,7)	38 (22,2)	29 (17)	5 (2,9)	2,3567	1,15616
14- Yaptığım işin takdir gördüğüne inanmamaktayım.	17 (9,9)	36 (28,1)	24 (14)	57 (33,3)	37 (28,6)	2,6433	1,29986
15- İyi iş çıkarmama bürokrasi nadiren engel oluşturur.	20 (11,7)	34 (19,9)	56 (32,7)	45 (26,3)	16 (9,4)	3,0175	1,14519
16- Birlikte çalıştığım insanların yetersizliği yüzünden kendimi daha sıkı çalışmak zorunda hissediyorum.	21 (12,3)	50 (29,2)	22 (12,9)	36 (21,1)	42 (24,6)	2,8363	1,40045
17- İşte yaptığım şeyleri yapmaktan memnuniyet duyuyorum.	14 (8,2)	22 (12,9)	47 (27,5)	65 (38)	23 (13,5)	3,3567	1,11998
18- Bu kurumun amaçları bana açık ve anlaşılır gelmiyor.	10 (5,8)	35 (20,5)	25 (14,6)	53 (31)	48 (28,1)	2,4503	1,25634
19- Bana yapılan ödemeyi düşündükçe kurumun beni yeteri oranda takdir etmediğini düşünüyorum.	10 (5,8)	3 (1,8)	15 (8,8)	60 (35,1)	83 (48,5)	4,1871	1,06829
20- İnsanlar burada diğer yerlerde yaptıkları gibi çok hızlı ilerleme kat etmektedirler.	51 (29,8)	51 (29,8)	37 (21,6)	22 (12,9)	10 (5,8)	2,3509	1,20036
21- Amirim emri altında çalışanların duygularına çok az duyarlılık göstermektedir.	29 (17)	37 (21,6)	28 (16,4)	37 (21,6)	40 (23,4)	2,8713	1,42905

22- Edindiğimiz yarar paketi eşitlikçidir.	42 (24,6)	43 (25,1)	60 (35,1)	14 (8,2)	12 (7)	2,4795	1,15473
23- Burada çalışanlar için çok az ödül söz konusudur.	3 (1,8)	7 (4,1)	12 (7)	65 (38)	84 (49,1)	1,7135	0,89758
24- İşte yerine getirilecek çok fazla sorumluluk var.	4 (2,3)	7 (4,1)	4 (2,3)	51 (29,8)	105 (61,4)	1,5614	0,90783
25- İş arkadaşlarımdan zevk alırım.	3 (1,8)	12 (7)	25 (14,6)	88 (51,5)	43 (25,1)	3,9123	0,91293
26- Ben genellikle kurumda neler olup bittiğini bilmediğimi düşünürüm.	10 (5,8)	42 (24,69)	31 (18,1)	57 (33,3)	31 (18,1)	2,6667	1,19804
27- İşimi yapmaktan gurur duyarım.	12 (7)	11 (6,4)	28 (16,4)	60 (35,1)	60 (35,1)	3,8480	1,17835
28- Ücret artışı şansımın tatmin duyarım.	45 (26,3)	42 (24,6)	37 (21,6)	33 (19,3)	14 (8,2)	2,5848	1,28686
29- Almamız gereken fakat alamadığımız kazançlar söz konusudur.	16 (9,4)	7 (4,1)	9 (5,3)	56 (32,7)	23 (48,5)	1,9298	1,24418
30- Amirimi severim.	22 (12,9)	19 (11,1)	39 (22,8)	53 (31)	38 (22,2)	3,3860	1,29825
31- Çok fazla evrak işim var.	18 (10,5)	28 (16,4)	11(6,4)	44 (25,7)	70 (40,9)	3,7018	1,41378
32- Çabalarımın ödüllendirilmesi gerektiği şekilde ödüllendirildiğini düşünmüyorum.	14 (8,2)	14 (8,2)	11 (6,4)	58 (33,9)	74 (43,3)	2,0409	1,25256
33- Sahip olduğum terfi şanslarımdan tatmin duymaktayım.	60 (35,1)	55 (32,2)	36 (21,1)	14 (8,2)	6 (3,5)	2,1287	1,09321
34- İşyerinde çok fazla atışma ve kavga vardır.	15 (8,8)	62 (36,3)	37 (21,6)	38 (22,2)	19 (11,1)	3,0936	1,17449
35- İşim eğlencelidir.	50 (29,2)	54 (31,6)	28 (16,4)	32 (18,7)	7 (4,1)	2,3684	1,20242
36- İş atamaları tam olarak açıklanmamıştır.	9 (5,3)	22 (12,9)	60 (35,1)	52 (30,4)	28 (16,4)	2,6023	1,07090
Ölçek Geneli						2,7126	0,4153

(Tablo 11'deki kısaltmaların karşılığı şu şekildedir: K1: Tamamen Katılmıyorum, K2: Katılmıyorum, K3: Kararsızım, K4: Katılıyorum, K5: Tamamen Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde, S.Sapma: Standart Sapma)

Örneklemin iş tatminine ilişkin gözlemleri Tablo5'te sunulmaktadır. Hücrelerdeki rakamlar belirtilen değişkene katılan kişilerin dağılımını, parantez içindeki rakamlar ise değişkene katılım yüzdesini yansıtmaktadır. Sağdaki sütunlarda ise seçeneklere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalar yansıtılmaktadır. Simgelerle gösterilen katılım derecelerinin açıklaması her tablonun altında sunulmuştur.

Ölçek genelinde katılımcıların aldıkları ortalama puan 2.71 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama puan likert ölçeğinde 3' e yani (kararsızım) seçeneğine isabet etmiştir. Dolayısıyla düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumu istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için (t) testi yapılmıştır. Bu testte test değeri olarak 3.40 alınmıştır. Test sonuçları katılımcıların iş tatminlerinin ortalama puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde belirlenmiş sınır değerden (3.40)' tan anlamlı bir şekilde düşük olduğunu ortaya koymuştur. Aşağıda yapılan t testinin denklemi görülmektedir.

$$[t(170) : 21.638 \quad P < 0.01]$$

En düşük ortalama birinci değişken olan 'Yaptığım iş karşılığı aldığım ödemenin adil olduğuna inanıyorum' ile 1,8012, en yüksek ortalama ise 10. Değişken olan 'Maaş zammı çok az ve uzun aralıktır.' ile 4,2515 çıkmıştır. 29. Değişken 'Almamız gereken fakat alamadığımız kazançlar söz konusudur' , 24. Değişken 'İşte yerine getirilecek çok fazla sorumluluk var', 23. Değişken 'Burada çalışanlar için çok az ödül söz konusudur', 19. Değişken 'Bana yapılan ödemeyi düşündükçe kurumun beni yeteri oranda takdir etmediğini düşünüyorum' ve 10. Değişken 'Maaş zammı çok az ve uzun aralıktır' ortalaması yüksek olan diğer değişkenlerdir.

Tablo 12. Liderlik Tutum ve Davranışlarına İlişkin Dağılım Tablosu

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımları					İstatistikler	
	K1 F%	K2 F%	K3 F%	K4 F%	K5 F%	Ortalama	S.Sapma
1- Diğer çalışanlardan beklentilerini örnekler kurarak açıklar.	35 (20,5)	38 (22,2)	62 (36,3)	34 (19,9)	2 (1,2)	2,5906	1,06092
2- İşleri nasıl yapacağımızı netleştirip , etkileyecek türde , geleceğe ilişkin yeniliklerden bahseder.	35 (20,5)	69 (40,4)	30 (17,5)	34 (19,9)	3 (1,8)	2,4211	1,07835
3- Yetenek ve becerilerini önemli fırsatları değerlendirerek test eder.	42 (24,6)	56 (32,7)	49 (28,7)	22 (12,9)	2 (1,2)	2,3333	1,08408
4- Beraber çalıştığı insanlarla ortak ilişkiler geliştirir.	32 (18,7)	44 (25,7)	53 (31)	39 (22,8)	3 (1,8)	2,6316	1,08408
5- İyi yapılmış işler için insanları takdir eder.	38 (22,2)	57 (33,3)	46 (26,9)	27(15,8)	3 (1,8)	2,4152	1,05585
6- Üzerinde mutabık olduğumuz prensip ve standartlara , çalıştığı kişilerle birlikte açıklığa kavuşturmak için enerji ve zaman harcar.	32 (18,7)	43 (25,1)	55 (32,2)	38 (22,2)	3 (1,8)	2,6316	1,07864
7- Geleceğimizin nasıl olacağına ilişkin bir öngörü oluşturmak amacıyla zor zamanlarla ilgili tablolar ortaya koyar ve bizimle paylaşır.	42 (24,6)	54 (31,6)	49 (28,7)	18 (10,5)	8 (4,7)	2,3918	1,10812
8- İnsanların işlerini yapmaları ,yeni ve yenilikçi yollar bulmaları konusunda teşvik edicidir.	39 (22,8)	43 (25,1)	56 (32,7)	28 (16,4)	5 (2,9)	2,5146	1,10271
9- Çeşitli bakış açılarını aktif olarak dinler.	33 (19,3)	47 (27,8)	48 (28,1)	39 (22,8)	4 (2,3)	2,614	1,10271
10- İnsanların yeteneklerine güvendiğini, onlara sözlü olarak ifade eder.	39 (22,8)	47 (27,5)	57 (33,3)	26 (15,2)	1 (6)	2,614	1,10753
11- Verdiği söz ve vaatlerin takipçisidir.	31 (18,3)	44 (25,7)	65 (38)	24 (14)	7 (4,1)	2,602	1,10271

12- Çalışanlarından gelecekle ilgili heyecan dolu hayallerini paylaşmasını arzu eder.	46 (26,9)	62 (36,3)	50 (29,2)	11 (6,4)	2 (1,2)	2,1871	0,94561
13- Yaptığımız işleri geliştirmek için kurumun resmi sınırları dışında yenilikçi yollar arar.	41 (24)	58 (33,9)	51 (29,8)	19 (11,1)	1 (6)	2,4795	2,5424
14- Diğer çalışanlara karşı ağırbaşlı ve saygılı davranır.	8 (4,7)	16 (9,4)	52 (30,4)	76 (44,4)	19 (11,1)	3,4795	0,9722
15- İnsanların proje başarılarına olan katkılarının yaratıcı bir şekilde ödüllendirildiğinden emin olur.	31 (18,1)	44 (25,7)	80 (46,8)	13 (7,6)	3 (1,8)	2,4912	0,93537
16- Kendi hareketlerinin diğer çalışanların performansını nasıl etkilediğini ve bunun arka planını sorgular.	32 (18,7)	39 (22,8)	72 (42,1)	27 (15,8)	1 (6)	2,5673	0,9881
17- İşler beklendiği gibi gitmediğinde ‘Nasıl öğrenebiliriz ? ‘ diye sorar.	29 (17)	48 (28,1)	60 (35,1)	33 (19,3)	1 (6)	2,5848	1,00446
18- Çalışanlara uzun dönemli çıkarların, ortak bir vizyon açıklamasıyla nasıl gerçekleşeceğini gösterir	29 (17)	46 (26,9)	71 (41,5)	24 (14)	1 (6)	2,5439	0,95308
19- İnsanların kendi başlarına verdikleri kararları destekler.	31 (18,1)	56 (32,7)	62 (36,3)	22 (12,9)	0	2,4386	0,93338
20- Organizasyonun işleyişi için ortak değerlere sahip fikir birlikleri, mutabakatlar oluşturur.	29 (17)	51 (29,8)	64 (37,4)	25 (14,6)	2 (1,2)	2,5322	0,97791
21- Paylaşılan değerlere bağlılığını sergileyen insanları iş çevresine ve kamuoyuna tanıtır.	32 (18,7)	52 (30,4)	61 (35,7)	25 (14,6)	1 (6)	2,4795	0,97823
22- Tamamlamayı çok arzuladığımız işlerin, projelerin ve planların büyük resmini çizer.	32 (18,7)	56 (32,7)	69 (40,4)	14 (8,2)	0	2,3801	0,88215

23- Çalışanlara işlerini yapmaları konusunda büyük bir özgürlük ve tercih hakkı sunar.	42 (24,6)	61 (35,7)	54 (31,6)	13 (7,6)	1 (6)	2,2398	0,93043
24- Projeler ve çalıştığımız programlar için, erişilebilir amaçlar belirleyip belirlemediğimiz, kesin planlar yapıp yapmadığımız ve ulaşılabilir kontrol noktaları oluşturup oluşturmadığımızdan emin olur.	32 (18,7)	46 (26,9)	70 (40,9)	19 (11,1)	4 (2,3)	2,5146	0,99621
25- İş bitirmeleri takip eder ve alınan iyi sonuçlar için tebrik yolları bulur.	35 (20,5)	60 (35,1)	54 (31,6)	16 (9,4)	6 (3,5)	2,4035	1,02658
26- Liderlik felsefesi konusunda nettir.	19 (11,1)	35 (20,5)	70 (40,9)	37 (21,6)	10 (5,8)	2,9064	1,04741
27- İşin amacı ve yüksek anlamı konusunda kendine özgü ikna yeteneği ile konuşur.	21 (12,3)	43 (25,1)	64 (37,4)	37 (21,6)	6 (3,5)	2,7895	1,03019
28- Yanılma ihtimali olmasına rağmen riskleri alır ve deneyimler.	28 (16,4)	41 (24)	75 (43,9)	23 (13,59)	4 (2,3)	2,6140	0,98973
29- İnsanların işlerinde yeni yetenekler kazanarak ve kendilerini geliştirerek yükselmelerini sağlar.	31 (18,1)	68 (39,8)	50 (29,2)	16 (9,4)	6 (3,5)	2,4035	1,0034
30- Takım üyelerine yaptıkları katkılardan ötürü büyük ölçüde destek olur ve takdirlerini sunar.	32 (18,7)	52 (30,4)	66 (38,6)	15 (8,8)	6 (3,5)	2,4795	1,00785
Ölçek Geneli						2,5425	0,8108

(Tablo 12'deki kısaltmaların karşılığı şu şekildedir: K1: Tamamen Katılmıyorum, K2: Katılmıyorum, K3: Kararsızım, K4: Katılıyorum, K5: Tamamen Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde, S.Sapma: Standart Sapma)

Liderlik tutum ve davranışlarına ilişkin gözlemler Tablo 7'de sunulmaktadır. Ortalamaların 2.5 seviyelerine yakın gözlemlenmiştir. En yüksek ortalama 3,4795 ile

14.değişken olan ‘Diğer çalışanlara karşı saygılı ve ağırbaşlı davranır’ olarak gözlemlenmiştir. Bunu 26.değişken 2,9064 ortalama ile ‘Liderlik felsefesi konusunda nettir’ ve 21.değişken ‘Paylaşılan değerlere bağlılığını sergileyen insanları iş çevresine ve kamuoyuna tanıtır’ takip etmektedir. En düşük ortalama 12.değişken olan 2,1871 ile ‘Çalışanlarından gelecekle ilgili heyecan dolu hayallerini paylaşmasını arzu eder’ dir.

Ölçek genelinde katılımcıların aldıkları ortalama puan 2.54 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama puan likert ölçeğinde 3’ e yani (kararsızım) seçeneğine isabet etmiştir. Dolayısıyla düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumu istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için (t) testi yapılmıştır. Bu testte test değeri olarak 3.40 alınmıştır. Test sonuçları katılımcıların liderlik algılarının ortalama puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde belirlenmiş sınır değerden (3.40)’ tan anlamlı bir şekilde düşük olduğunu ortaya koymuştur. Aşağıda yapılan t testinin denklemi görülmektedir.

$$[t(170) : 13.83 \quad P < 0.01]$$

Tablo 13. İş Tatmini Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon analizi

Değişkenler	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>β</i>
Sabit	1,910	0,83	
Liderlik	0,316	0,31	0,616
R	0,616*		
R²	0,376		
F	103,316		
df	170		

$$p < 0,01$$

Regresyon denklemi: İş Tatmini = 1,910 + (0,316 x Liderlik)

Bağımlı değişken iş tatmini, bağımsız değişken olan liderlik ile regresyon modeli bir bütün olarak anlamlıdır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasında pozitif yönde ve vasat düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bağımsız değişken yani liderlikteki olumlu bir değişim, bağımlı değişken yani iş tatmini değişkeninin %38’ ini açıklayabilmektedir.

SONUÇ

Bu çalışma ile Elazığ Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesinde hemşire, asistan doktor ve doktor olarak çalışan sağlık personellerinin iş tatmini ve liderlik algısı düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve bu iki olgu arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde konuya ilişkin teorik çerçeve, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve dördüncü bölümde ise sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiğimiz uygulama çalışmasının sonuçları yansıtılmıştır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında Tablo 3’ te katılımcıların büyük çoğunluğunun (%76) kadın olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların %24 ‘ ü erkektir. Tablo 2’ de katılımcıların yaş aralıkları gösterilmektedir. Buna göre en büyük kitleyi % 73,1 ile 21-34 yaş aralığındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Bunu %17 ile 34-44 yaş arası katılımcılar ve % 9,9 ile 21 yaş altı katılımcılar izlemektedir. Anketi cevaplayan katılımcıların %80’ den fazlası 34 yaş ve altı çalışanlardır. Tablo 4’ te katılımcıların mesleki dağılımları görünmektedir. %70,2 hemşire, % 29,2 asistan doktor ve %0,6 doktordur. Tablo 1’e göre çalışanların çalışma süreleri açısından en büyük gurubu % 30,4 ile 3-5 yıl çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların iş tatmini ile ilgili değişkenlere verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde şu konular dikkat çekmektedir:

Ücret: İş tatmini ile ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu elde ettikleri kazançlardan tatmin duymamaktadır (1,80) ve maaş zamlarını az ve yetersiz bulmaktadır (4,25). Almaları gereken kazancı alamadıklarını düşünmektedirler (1,92)

Bürokrasi: İş tatmini ile ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu çalıştıkları iş yerindeki kural ve prosedürlerin çalışmalarını güçleştirdiklerini düşünmektedir (3,74)

Takdir ve beğeni: İş tatmini ile ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu yaptıkları iş karşılığında takdir görmediklerini düşünmektedir (2,64). Kurumun döner sermaye sistemi göz önünde bulundurulduğunda çalışanlar aldıkları payın düşük olmasıyla doğru orantılı olarak kurumun kendilerini takdir etmediğini düşünmektedir (4,18).

Ödül: İş tatmini ile ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu çalışanlar için çok az ödülün söz konusu olduğunu düşünmektedirler (1,71).

İş yoğunluğu: İş tatmini ile ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu kurum içinde çok fazla sorumluluk olduğunu düşünmektedir (1,56).

Katılımcıların liderlik ile ilgili değişkenlere verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde şu konular dikkat çekmektedir:

Çalışanlarla ilişki: Liderlik ile ilişkili olarak katılımcıların yarısından fazlası yöneticilerinin kendileriyle ortak ilişkiler kurmadığını düşünmektedirler (2,63)

Çalışanlara karşı davranış: Liderlik ile ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu yöneticilerinin kendilerine karşı ağırbaşlı ve saygılı davranmadığını düşünmektedir (3,47).

Araştırmamızın hipotezi şu şekildedir :

H_1 : Çalışanların liderlerini algılayışları ile iş tatminleri arasında bir ilişki vardır

Belirlenen hipotez basit doğrusal regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir ve analizler sonucu hipotezimiz doğrulanmıştır.

İş tatmini bağımlı değişkeni liderlik algısı bağımsız değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Gerçekleştirilen hipotez testi göstermektedir ki çalışanların iş tatminleri, yöneticilerin liderlik tarzlarıyla birbirini doğrusal olarak etkileyen ilişkiye sahiptir. Yöneticilerin çalışanlar üzerinde oluşturacakları etkin liderlik algısı, çalışanların iş tatminindeki artışı olumlu yönde etkileyecektir.

Bu çalışma yalnızca Elazığ Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesinde yürütülmüştür. Yapılan bu çalışmada ankete cevap veren sağlık çalışanlarının iş tatminlerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bunun başlıca sebepleri çalışanların aldıkları ücretin yetersizliği, yoğun çalışma saatlerinin çalışanların aleyhine yönetilmesi, yöneticilerin çalışanlarının moral-motivasyon ve işe bağlılıklarını arttıracak faaliyetler ile ilgilenmemeleri olarak gözlemlenmiştir. Ankete katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerine liderlik tarzları açısından bakışlarında ise sorun olduğu gözlemlenmiştir. Ankete katılanların likert sistemine göre kararsız çoğunluğu oluşturmaları istatistiksel açıdan doğrulanmıştır. Bunun başlıca nedenleri yöneticilerin çalışanlarla yeterince iletişim kurmamaları, yöneticilerini tanıma fırsatı bulamayan çalışanların fikir sahibi olamamaları ve yönetimsel zafiyetin çalışanları mağdur duruma sokmasıdır. İş tatmini ve liderlik tarzları ilişkisinin vasat düzeyde çıkmasının nedenlerinden biri de budur.

Hastanelerin daha sürdürülebilir hizmet sunması için, personelin yüksek iş tatminiyle daha verimli çalışabilmesi için ve üst yönetimin çalışanlarla daha koordineli olabilmeleri için yapılması gereken:

1.Profesyonel hastane yönetimi: Hastanelerin genelinde doktorlar yönetici pozisyonunda hastanenin mali, idari işlerini ve insan kaynaklarını yönetmek durumunda kalmaktadır. Tıp bilimi ve işletme yönetim bilgisinin birbirinden uzaklığı, yönetimde tecrübesizlik ve iş bilgisinin eksikliğiyle birlikte büyük sorunların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Bu sebeple hastanelerde ve büyük ölçekli sağlık kurumlarında yönetimlerin yönetici vasfı ve bilgisi olan kişi veya kişilere emanet edilmesi, yönetsel sorunları asgariye indirecektir. Bunun doğrudan ve dolaylı sonucu, sağlık personelinin kendini daha güvende hissetmesi ve yönetimin başarısının liderlik olgusuyla olan doğrusal ilişkisinin pekişmesi şeklinde kendini gösterecektir. Yönetimin profesyonelleştirilmesi, kurumun kendi insan kaynaklarından faydalanmak şeklinde olabileceği gibi dışardan hizmet alımı şeklinde de gerçekleştirilebilir.

2.Sağlık personelinin maddi ve manevi güvencesi: Diğer çalışanlar gibi sağlık çalışanları da çalıştıkları kurumda kendilerini maddi ve manevi açıdan güvende hissetmek ister. Çalıştığı kurumdan kaynaklanan sebeplerden dolayı yaşadığı güne ve geleceğe büyük kaygıyla bakan birinin iş tatmininin yüksek olma ihtimali yoktur. Hastane yönetimi sağlık çalışanlarının haklarını korumalıdır. Döner sermayeli bir kurumda çalışanlar hakların eşit dağılımı ile ilgili kaygı yaşamamalıdır. Nöbet ve mesai sisteminin adil olması gerekmektedir.

3.Kurum içi iletişim: Sağlık çalışanları amirleri ile muhatap olamamaktan dolayı kendilerini ifade edememekte dolayısıyla yanlış anlaşılmalara, biriken sorunlar, tartışmalar ve kutuplaşmalar eşliğinde sorun sarmalı kurumda huzursuzluk kaynağı olacaktır. Personelini dinleyen ve istişari mekanizmayı kuran hastane yönetimi çalışanlarından daha yüksek verim alacaktır. Aksi durumda sürdürülebilirliği yitirilmiş insan ilişkileri olan bir hastanede büyük sorunların yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

Daha sonra benzer konuda yapılacak çalışmalarda hastane sayısının artırılması, örneklem büyüklüğünün artırılması, çalışanların meslek guruplarının genişletilmesi daha çarpıcı bulguların elde edilmesine katkı sağlayabilir. Elde edilen bulguların diğer sektörlerde de benzer sonuçlar verip vermeyeceği ise çalışmaların çeşitlendirilip karşılaştırılmasına bağlıdır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Orhan, Keklik, Belma, “Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi , Sayı:29, Nisan 2011, s:305-318, s.306
- Alspach ,Grif, Lateral Hostility Between Critical Care Nurses: A Survey Report, The Journal of American Association of Critical Care Nurses, Vol:28, No:2, Nisan, 2008, s.14
- Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 2001, s.148
- Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Prof. Dr. Hasan Olalı Özel Sayısı, Eylül-Aralık 2000, ss.59-60
- Andreas, S., Faulkner, C., NLP - The New Technology of Achievement, Published by William Morrow, 1994.
- Aslan, Leyla, Motivasyon Çeviri: Harvard Business Review, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul,Eylül 2004, s.1
- Aysel, L., Liderlik ve Duygusal Zeka, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, 2006
- Balcı , Ali, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler, Pegem Yayıncılık, 5. baskı, İstanbul, 2005, s.166
- Baytok, A., Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2006
- Bölükbaşı , Ayşe Gül, Dina Çakmur Yıldıztan, “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, Marmara Üniversitesi, I.I.B.F. Dergisi, Cilt:27, Sayı:2, 2009, s.352
- Cerit , Kamuran, vd., “Hemşirelerde İşten Ayrılma Niyeti ve Nedenleri” , 6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Isparta, 13-15 Eylül 2012, s. 209-216
- Cevrioğlu, E., Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki ilişki: Ampirik Bir İnceleme, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2007
- Çarıkçı, İlker H., “Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, I.I.B/F., Cilt:5, sayı:2, 2000, s.155

- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005, s.28
- Çetinkanat , Canan, Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, Verimlilik Dergisi, Sayı:4, 2006, s.15 Biçimlerinin İncelenmesi”, 106 Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, 2009, s:105-120 , Anı yayıncılık, Ankara, 2000, s.16
- Çöğür, Hüseyin Çağlar, İnşaat Sektöründe Proje Yönetiminin Kullanabileceği Motivasyon
- Danacı, Burçin, Sağlık Bakanlığı, Üniversite ve Özel Hastanelerin Yataklı Birimlerinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2010, s.61
- Dilts, R. B., Visionary Leadership Skills, Meta Publications, California, 1996
- Durham, Marcus O., Durham, R. A., Durham, R., Leadership & Success In Relationships & Communication, Dream Point Publishers Tulsa, January 2005.
- Durak İbrahim, İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Erdem, Ramazan, vd. “Hastane Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ve Zamanı Kullanma Etmenlerin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Ens.,
- Erdem, Ramazan, vd., “Hastane Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ve Zamanı Kullanma Biçimlerinin İncelenmesi”, 106 Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, 2009, s.117
- Erdem,. İnci, 14. Basımdan Çeviri, Pearson, Nobel Akademik
- Eren, E., Yönetim ve Örgüt, Meta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.
- Fiedler, F. E., A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York
- Gülyan Kahraman, “Yoğun Bakım Hemşirelerinin İş Doyumları ve Etkileyen Faktörler”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, , s: 4
- Güneş ,Nuray, Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarını Etkileyen

- Hadgis, J., N., Cultural Influences on Leadership Style: Tourism Industry Leadership in Nizhny Novgorod, Russia, Ph. D. Thesis, School of Management, Walden University, November 2000
- Hatipoğlu, Ş., Dönüştürücü Liderlik Ve İş Doyumu ilişkisi; İzmir İli Ana Çocuk Sağlığı Ve Aile Planlaması Merkezlerinde Bir Araştırma, DEÜ SBE İşletme Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2005.
- İlgar, Şengül Mertol, Öğretmen ve Öğretmen Adayları İçin Rehberlik, Bölüm 5:Eğitsel Rehberlikte Bazı Çalışma Alanları, Pegem Akademi, Ankara, 2010, s.110
- Ingersoll Gail , vd., “Nurses’ job satisfaction, organizational commitment and career intent”, JONA 2002, s.259
- Kakabadse, N. K., Leadership Philosophies And Organizational Adaptation Of A New Information Technology, Ph.D. Thesis, University of Western Sydney, Neapan, 1997.
- Kaynak Turgay, Beşeri İlişkiler Açısından Motivasyon, İstanbul, 1973, s. 58.
- Keser , Aşkın, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, Nisan, 2006, s.149
- Kılıç, G., Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2006
- Kitapçı, Hakan, Bülent Sezen, “Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, Elazığ, 2002, s.220
- Koçel ,Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, s.639
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- Korkut, Figen, Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması, Bilkent Üniv., Sosyal Bilimler Ens., Yüksek Lisans Tezi, 2010, s.84
- Kotter, J. P., The Leadership Factor, The Free Press, New York
- Lok, P., The Influence Of Organisational Culture, Subculture, Leadership Style And Job Satisfaction On Organizational Commitment, Doctor Of

- Philosophy Thesis, School Of Business University Of Technology, Sydney, 1997.
- Lussier, R. N., and Achua, C. F., *Leadership Theory, Application, Skill Development*, Second Edition; South-Western Publishing, 2004.
- Madsen, M. T., *Leadership and Management Theories Revisited*, DDL Working Paper, No. 4, (<http://www.org.hha.dk/org/ddl/eng/default.html>), October 2001.
- Mc Gregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960.
- McClelland David C., D., C., “Çalışma Şevki ve Ulusal Başarı”, Çeviren: Gencay Saylan, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:34, Aralık 1968, s.151
- Merih, K., *Japon İşletmecilik Stratejileri*. <http://www.merih.com/srajap.htm> ,2001.
- Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli, 1998, s.79
- Nikic, Dragana, vd. “Job Satisfaction In Health Care Workers”, *Acta Medica Medianae*, 2008, s.9
- Oğuz Onaran, “Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları”, Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470, Ankara, 1981, ss.72-76
- Öğretici, R., *Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006
- Özdemir, Fatih, *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens., İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2006, s.89
- Özdemir, Işık, *Hemşirelikte Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Hastane Sektörüne Yönelik Bir Tahmin Araştırması*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ağustos, 1989, s.46
- Öztürk ,Sevgi Ayşe, “Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği”,
- Öztürk, Nazife Şahan, Akbulut, Yasemin, “Hemşirelerin İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Örgütsel Faktörler Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesi”, *Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 2011, s.28

- Pekdemir, Işıl, vd., “Personel Güçlendirme, iş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkileri
- Poyraz, Kemal, Kama, Bülent, “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatminini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, I.I.B.F. Dergisi, Y.2008, c:13, sayı:2, ss.143-164.
- Robbins, Stephen P., Timothy, Judge Örgütsel Davranış, Çeviri: Prof. Dr. İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2012
- Sabuncuoğlu Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Bursa,Eylül 2000, ss.64-65
- Sadan, E., Empowerment and Community Planning: Theory and Practice of People-Focused Social Solutions.Tel Aviv: Hakibbutz Hameuchad Publishers [in Hebrew], 1997
- Segil L.,Goldsmith M., Belasco J., Partnering ; *the new face of leadership*, AMACOM, a division of American Management Association, Broadway, New York, NY, 2003
- Söyük, Selma, “Sağlık Sektöründe İş Tatmini”, Hastane Dergisi, Ocak 2012, ss.94-95
- Şahin, Hülya, Dursun, Aylin, “Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:9, Sayı:18, Aralık 2009, s.161
- Tarlan, Deniz, Tütüncü Özkan, “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu
- Tekarslan, Baysal, E., , C., Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2004.
- Tevrüz ,Suna, Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s.79
- Tezcan, Y, Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006
- Yapraklı ,Şükrü, Yılmaz, Mustafa Kemal, “Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum’da İlaç Mumessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, Ocak 2007, s.161

- Yıldırım, Selahittin, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens., İşletme Anabilim Dalı, Ağustos, 2007, ss.7-8
- Yulk, G.A., Leadership in Organizations, Fifth Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 2002.
- Yüksek, E., A., Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2005
- <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>
- www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon/unite3.doc
- <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/yetki-devri.htm>

EKLER

Sayın İlgili;

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi'nde İş Tatmini ve Liderlik Algısı arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN danışmanlığında tez çalışması yürütmekteyim.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde şahsınıza ilişkin genel bilgiler sorgulanmakta, ikinci ve üçüncü bölümde ise verilen değişkenlere ilişkin görüşlerinizi yansıtmanız istenmektedir. Lütfen her bir önermeye sizin durumunuzu en iyi yansıtan tek bir seçeneği işaretleyerek cevap veriniz.

Anket formunu doldurmanız yaklaşık 15 dakikanızı alacak ve sizlerin anket formundaki sorulara vereceğiniz cevaplar neticesinde araştırma şekillenip sonuçlandırılacaktır. Vermiş olduğunuz bilgiler gizlilikle korunacak ve değerlendirilecektir.

Bu çalışmayla ve anket formunun doldurulmasıyla ilgili soru ve düşüncelerinizi aşağıda belirtilen iletişim bilgileri aracılığıyla benimle paylaşabilirsiniz.

Tez çalışmamın sonuçlandırılmasına yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür eder, görevinizde başarılar dilerim. Saygılarımla.

Arş.Gör. Ertuğrul Buğra ORHAN

Eposta: bugraorhan@firat.edu.tr , orhanbugra@windowslive.com

Tel: 0424 2370000 - 4186

BÖLÜM 1 GENEL BİLGİ

1. Kaç yıldır bu hastanede çalışmaktasınız?

Bir yıldan az	
1-2 yıl arası	
3-5 yıl arası	
6-10 yıl arası	
10 yıldan fazla	

2. Kaç yaşındasınız?

21 altı	
21-34	
35-44	
45-54	
55 veya üstü	

3. Cinsiyetiniz nedir?

Kadın	
Erkek	

4. Yürüttüğünüz Görev ?

BÖLÜM 2 İŞ TATMİNİ

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Yaptığım iş karşılığı aldığım ödemenin adil olduğuna inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2- İşimde yükselme(terfi) şansım çok azdır.	☐	☐	☐	☐	☐
3- Amirim işini yerine getirme konusunda oldukça ehildir.	☐	☐	☐	☐	☐
4- Elde ettiğim kazançlardan tatmin olmuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5- İyi iş çıkardığımda hak ettiğim takdiri almaktayım.	☐	☐	☐	☐	☐
6- Sahip olduğumuz kural ve prosedürler iyi iş çıkarmamızı güçleştirmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
7- Birlikte çalıştığım insanları sevmekteyim	☐	☐	☐	☐	☐
8- Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
9- Kurum içi iletişim iyi görünmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
10- Maaş zammı çok az ve uzun aralıklıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
11- İşini iyi yapanlar terfi konusunda eşit şansa sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
12- Amirim bana karşı adil değildir.	☐	☐	☐	☐	☐

13- İşimizden elde ettiğimiz faydalar bizimkinden başka birçok kurumların sundukları kadar iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐
14- Yaptığım işin takdir gördüğüne inanmamaktayım.	☐	☐	☐	☐	☐
15- İyi iş çıkarmama bürokrasi nadiren engel oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
16- Birlikte çalıştığım insanların yetersizliği yüzünden kendimi daha sıkı çalışmak zorunda hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
17- İşimde yaptığım çalışmaları yapmaktan memnuniyet duyuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
18- Bu kurumun amaçları bana açık ve anlaşılır gelmiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
19- Bana yapılan ödemeyi düşündükçe kurumun beni yeteri oranda takdir etmediğini düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
20- İnsanlar burada da, diğer kurumlarda olduğu gibi çok hızlı ilerleme kat etmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
21- Amirim, emri altında çalışanların duygularına çok az duyarlılık göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
22- Edindiğimiz yarar paketi eşitlikçidir.	☐	☐	☐	☐	☐
23- Burada çalışanlar için çok az ödül söz konusudur.	☐	☐	☐	☐	☐
24- İşte yerine getirilecek çok fazla sorumluluk var.	☐	☐	☐	☐	☐

25- İş arkadaşlarımla olmaktan keyif alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
26- Ben genellikle kurumda neler olup bittiğini bilmediğimi düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
27- İşimi yapmaktan gurur duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
28- Ücret artışı şansımдан (ihtimalimden) tatmin olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
29- Almamız gereken fakat alamadığımız kazançlar söz konusudur.	☐	☐	☐	☐	☐
30- Amirimi severim.	☐	☐	☐	☐	☐
31- Çok fazla evrak işim var.	☐	☐	☐	☐	☐
32- Çabalarımın ödüllendirilmesi gerektiği şekilde ödüllendirildiğini düşünmüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
33- Sahip olduğum terfi şanslarımdan tatmin duymaktayım.	☐	☐	☐	☐	☐
34- İşyerinde çok fazla atışma ve kavga vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
35- İşim eğlencelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
36- İş atamaları tam olarak açıklanmamıştır.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 3 LİDERLİK

Amirim ;	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Diğer çalışanlardan beklentilerini örnekler kurarak açıklar.	☐	☐	☐	☐	☐
2- İşleri nasıl yapacağımızı netleştirip , etkileyecek türde , geleceğe ilişkin yeniliklerden bahseder.	☐	☐	☐	☐	☐
3- Yetenek ve becerilerini önemli fırsatları değerlendirerek test eder.	☐	☐	☐	☐	☐
4- Beraber çalıştığı insanlarla ortak ilişkiler geliştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
5- İyi yapılmış işler için insanları takdir eder.	☐	☐	☐	☐	☐
6- Üzerinde mutabık olduğumuz prensip ve standartlara , çalıştığı kişilerle birlikte açıklığa kavuşturmak için enerji ve zaman harcar.	☐	☐	☐	☐	☐
7- Geleceğimizin nasıl olacağına ilişkin bir öngörü oluşturmak amacıyla zor zamanlarla ilgili tablolar ortaya koyar ve bizimle paylaşır.	☐	☐	☐	☐	☐
8- İnsanların işlerini yapmaları ,yeni ve yenilikçi yollar bulmaları konusunda teşvik edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐
9- Çeşitli bakış açılarını aktif olarak dinler.	☐	☐	☐	☐	☐
10- İnsanların yeteneklerine güvendiğini, onlara sözlü olarak ifade eder.	☐	☐	☐	☐	☐
11- Verdiği söz ve vaatlerin takipçisidir.	☐	☐	☐	☐	☐

12- Çalışanlarından gelecekle ilgili heyecan dolu hayallerini paylaşmasını arzu eder.	☐	☐	☐	☐	☐
	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
13- Yaptığımız işleri geliştirmek için kurumun resmi sınırları dışında yenilikçi yollar arar.	☐	☐	☐	☐	☐
14- Diğer çalışanlara karşı ağırbaşlı ve saygılı davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
15- İnsanların proje başarılarına olan katkılarının yaratıcı bir şekilde ödüllendirildiğinden emin olur.	☐	☐	☐	☐	☐
16- Kendi hareketlerinin diğer çalışanların performansını nasıl etkilediğini ve bunun arka planını sorgular.	☐	☐	☐	☐	☐
17- İşler beklendiği gibi gitmediğinde ‘Nasıl öğrenebiliriz ? ‘ diye sorar.	☐	☐	☐	☐	☐
18- Çalışanlara uzun dönemli çıkarların, ortak bir vizyon açıklamasıyla nasıl gerçekleşeceğini gösterir .	☐	☐	☐	☐	☐
19- İnsanların kendi başlarına verdikleri kararları destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
20- Organizasyonun işleyişi için ortak değerlere sahip fikir birlikleri, mutabakatlar oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
21- Paylaşılan değerlere bağlılığını sergileyen insanları iş çevresine ve kamuoyuna tanıtır.	☐	☐	☐	☐	☐
22- Tamamlamayı çok arzuladığımız işlerin, projelerin ve planların büyük resmini çizer.	☐	☐	☐	☐	☐

23- Çalışanlara işlerini yapmaları konusunda büyük bir özgürlük ve tercih hakkı sunar.	☐	☐	☐	☐	☐
24- Projeler ve çalıştığımız programlar için, erişilebilir amaçlar belirleyip belirlemediğimiz, kesin planlar yapıp yapmadığımız ve ulaşılabilir kontrol noktaları oluşturup oluşturmadığımızdan emin olur.	☐	☐	☐	☐	☐
25- İş bitirmeleri takip eder ve alınan iyi sonuçlar için tebrik yolları bulur.	☐	☐	☐	☐	☐
26- Liderlik felsefesi konusunda nettir.	☐	☐	☐	☐	☐
27- İşin amacı ve yüksek anlamı konusunda kendine özgü ikna yeteneği ile konuşur.	☐	☐	☐	☐	☐
28- Yanılma ihtimali olmasına rağmen riskleri alır ve deneyimler.	☐	☐	☐	☐	☐
29- İnsanların işlerinde yeni yetenekler kazanarak ve kendilerini geliştirerek yükselmelerini sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
30- Takım üyelerine yaptıkları katkılardan ötürü büyük ölçüde destek olur ve takdirlerini sunar.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

Ertuğrul Buğra ORHAN, 1988 yılında Elazığ'da doğdu. Lise eğitimini Elazığ Yavuz Selim Lisesi'nde 2005 yılında mezun olarak tamamladı. 2005-2011 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümünden mezun oldu. 2011 yılı boyunca Genel Konstrüksiyon firmasında yöneticilik yaptı. 2013 yılından beri Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde Araştırma Görevlisi olarak çalışmakta.