

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

HASTANE YÖNETİMİNDE LİDERLİK

ve

İŞ DOYUMU

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
BELMA ARSLAN

İSTANBUL, 2015

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

HASTANE YÖNETİMİNDE LİDERLİK

ve

İŞ DOYUMU

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
BELMA ARSLAN
Öğrenci No:
1107461057

Danışman:
Dr. MEHMET SARITAŞ

İSTANBUL, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Hastane Yönetiminde Liderlik ve İş Doyumu” başlıklı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yer de bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 16.03/2015

Aday: Belma ARSLAN



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

16.03.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1107461057 numaralı **Belma ARSLAN**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Hastane Yönetiminde Liderlik ve İş Doyumu*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 10.03.2015 tarih ve 2015/10 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (30) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *ayrışıklığı/oybirliği* ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

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


DANIŞMAN
DR. MEHMET SARITAŞ


ÜYE
DOÇ. DR. FETULLAH AKIN


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

Adı Soyadı : Belma Arslan
Danışman : Dr. Mehmet Sarıtaş
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler: Hastane, Yönetim, Liderlik, İş Doyumu

ÖZ

Bu araştırmada liderlik ve iş doyumu, hastane yönetimi açısından değerlendirilmiştir. Araştırma tarihçi-kaynak tarama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, hastane yönetimindeki başarının liderlik ve iş doyumunun çıktısı olduğu saptanmıştır.

Bu araştırma, sağlık işletmelerinin yeniden yapılandırıldığı bu dönemde, sağlık hizmeti sunum kalitesinin artırılması, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş doyumu üzerindeki etkileri ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi değişim ve dönüşüm çabalarına olumlu katkılar sağlanmasına yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

Name : Belma
Surname : Arslan
Süpervizör : Dr. Mehmet Sarıtaş
Degree and Date: Master's Degree, 2015
Field Study : Business Administration
Keywords : Hospital, Management, Leadership, Job Satisfaction

ABSTRACT

In this research , leadership and job satisfaction have been evaluated from perspective of hospital management. The research was carried out by using historian-source reseach method. In the research , success of the hospital management has been determined as output of leadership and job satisfaction .

In the period which the health care facilities have been restructured , this research has been prepared to increase the service quality of the health care facilities and effects of leadership characteristics of managers on job satisfaction of workers and working conditions in the health care facilities and to make positive contribution to the transformation .

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	IV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HASTANE YÖNETİMİ

1. YÖNETİM	5
1.1. Yönetimin Tanımı	5
1.2. Yönetimin Temel Özellikleri	8
1.3. Yönetimin Tarihsel Gelişimi	9
1.4. Yönetimin İşlevleri	13
1.4.1. Planlama	13
1.4.2. Örgütlenme	15
1.4.3. Bölümlere Ayırma	16

1.4.4. Yöneltilme.....	17
1.4.5. Eşgüdüm.....	18
1.4.6. Denetim.....	20
2. HASTANELER.....	21
2.1. Hastanenin Tanımı.....	21
2.2. Hastanelerin Temel Özellikleri.....	24
2.3. Hastanenin İşlevleri.....	27
2.3.1. Koruyucu İşlevi.....	28
2.3.2. Sağaltıcı/Tedavi Edici İşlevi.....	30
2.3.3. Esenlendirici/Rehabilitasyon Edici İşlevi.....	31
2.3.4. Eğitici ve Araştırmacı İşlevi.....	32
2.4. Hastanelerin Sınıflandırılması.....	33
3. HASTANE YÖNETİMİ.....	35
3.1. Hastane Yönetiminin Tanımı.....	36
3.2. Hastane Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	38
3.3. Sosyal Bir Kurum Olarak Hastaneler.....	40
3.4. Bir İşletme Olarak Hastaneler.....	41
3.5. Hastanelerin Örgütsel Yapısı ve Yönetimi.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANE YÖNETİMİNDE LİDERLİK

1. LİDERLİĞİN TANIMI.....	48
2. LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	50
3. LİDERLİĞİN KURAMSAL TEMELLERİ.....	53
3.1. Dört Sistem Kuramı.....	53
3.2. X ve Y Kuramı.....	56
3.3. Yol ve Amaç Kuramı.....	58
3.4. Karar Ağacı Kuramı.....	60
4. HASTANE YÖNETİMİNDE LİDER-ÜYE	
ETKİLEŞİMİ.....	60
4.1. Geleneksel Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi.....	62
4.2. Modern Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi.....	63
5. HASTANE YÖNETİMİNDE LİDERLİK	
TİPLERİ.....	65
5.1. Karizmatik Liderlik.....	65
5.2. Demokratik Liderlik.....	66
5.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik.....	68

5.4. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik.....	70
--	----

5.5. Katılımcı Liderlik.....	72
------------------------------	----

6. HASTANE YÖNETİMİNDE LİDERLİK

YAKLAŞIMLARI.....	73
--------------------------	-----------

6.1. Özellikler Yaklaşımı.....	73
--------------------------------	----

6.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	75
-----------------------------------	----

6.3. Durumsal Yaklaşımlar.....	76
--------------------------------	----

6.4. Modern Yaklaşımlar.....	79
------------------------------	----

7. HASTANE YÖNETİMİNDE LİDERLİKTE GÜÇ

KULLANIM BİÇİMLERİ.....	80
--------------------------------	-----------

7.1. Yasal Güç.....	81
---------------------	----

7.2. Ödül Gücü.....	82
---------------------	----

7.3. Karizmatik Güç.....	83
--------------------------	----

7.4. Uzmanlık Gücü.....	85
-------------------------	----

7.5. Zorlayıcı Güç.....	85
-------------------------	----

8. HASTANE YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ETKİLERİ

VE İŞLEVLERİ.....	86
--------------------------	-----------

8.1. Hastane Yönetiminde Liderliğin Etkileri.....	86
---	----

8.2. Hastane Yönetiminde Liderliğin İşlevleri.....	88
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HASTANE YÖNETİMİNDE İŞ DOYUMU

1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI.....	89
2. İŞ DOYUMUNUN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	92
3. İŞ DOYUMU KURAMLARI.....	95
3.1. Kapsam Kuramları.....	96
3.1.1. Temel Gereksinimler Kuramı.....	96
3.1.2. Çift Etken Kuramı.....	98
3.1.3. Erg Kuramı.....	99
3.1.4. Başarma Gereksinimi Kuramı.....	101
3.2. Süreç Kuramları.....	102
3.2.1. Beklenti Kuramı.....	102
3.2.2. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	103
3.2.3. Yol-Amaç Kuramı.....	104
3.2.4. Eşitlik Kuramı.....	105

4. HASTANE YÖNETİMİNDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ

İŞ DOYUMU ETKENLERİ.....	106
4.1. Bireysel Etkenler.....	107
4.1.1. Yaş.....	107
4.1.2. Cinsiyet.....	108
4.1.3. Medeni Durum.....	109
4.1.4. Eğitim Düzeyi.....	110
4.1.5. Mesleki Konum ve Kıdem.....	111
4.1.6. Zeka.....	112
4.1.7. Kişilik Yapısı.....	113
4.2. Örgütsel Etkenler.....	113
4.2.1. Ücret.....	114
4.2.2. İşin Niteliği.....	115
4.2.3. Yükselme (Terfi).....	116
4.2.4. Yönetime Katılma.....	117
4.2.5. Çalışma Koşulları ve İş Güvencesi.....	117
4.2.6. Çalışma Arkadaşları.....	118
4.2.7. Şirket Politikası ve Denetim Biçimi.....	120

5. HASTANE YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞ DOYUMU,	
MORAL VE YABANCILAŞMA.....	120
5.1. İş Doyumu ve Moral.....	120
5.2. İş Doyumu ve Yabancılaşma.....	122
6. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMU	
SAĞLAMA YAKLAŞIMLARI.....	124
6.1. İş Rotasyonu.....	124
6.2. İş Genişletme.....	126
6.3. İş Zenginleştirme.....	127
7. HASTANE YÖNETİMİNDE İŞ DOYUMUNUN	
ETKİLERİ VE İŞLEVLERİ.....	128
7.1. İş Doyumunun Etkileri.....	128
7.2. İş Doyumunun İşlevleri.....	130
SONUÇ.....	133
KAYNAKÇA.....	136
ÖZGEÇMİŞ.....	157

KISALTMALAR LİSTESİ

AİD	: Akademik İncelemeler Dergisi
AÜ	: Ankara Üniversitesi
AKÜ	: Afyon Kocatepe Üniversitesi
ATÜ	: Atılım Üniversitesi
BAÜ	: Başkent Üniversitesi
C.	: Cilt
CBÜ	: Celal Bayar Üniversitesi
Çev.	: Çeviren
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
ERÜ	: Erciyes Üniversitesi
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İFD	: İşletme Fakültesi Dergisi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
GÜ	: Gazi Üniversitesi
GYTE	: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
KHÜ	: Kadir Has Üniversitesi
KMÜ	: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi
KUEYD	: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
S.	: Sayı

s.	: Sayfa
SABD	: Sağlık Bilimleri Dergisi
SABE	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
SBD	: Sosyal Bilimler Dergisi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
SİD	: Sağlık İdaresi Dergisi
TİD	:Türk İdare Dergisi
YDT	:Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	:Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Küreselleşme ile birlikte değişim kavramının girdiği iş dünyasında işletmeler, ekonomik anlamda var olabilmek için yönetim faaliyetlerine önem vermeye başlamışlardır. Çünkü yaşanan toplumsal değişimler bunu mecbur kılmıştır. Sağlık hizmeti üreten hastaneler, bu değişim sürecinde yer alan işletmelerdir. Bu işletmeler, yapısı gereği insanın hayatına müdahale ettiği için diğer ticari hizmet işletmelerinden farklı bir konumdadırlar. Hastanenin yönetsel işlevini yürüten liderin, bir vizyona sahip olması ve bunu çalışanlarına inandırması ve amacını gerçekleştirmesi için sahip olduğu girdileri etkin kullanarak çalışanların iş doyumunu sağlaması gerekmektedir.

Yöneticilerin etkili davranışlar sergileyerek çalışanların ve örgütlerin hedeflerine ulaşmayı sağlamada yön gösterici olmaları gerekmektedir. Çünkü, çalışanların iş doyumunun artması, etkin yöneticilerin varlığı ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, nitelikli sağlık hizmeti sunulması açısından yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu sebeple, hastanelerde kaliteli sağlık hizmeti sunulmasında önemli etkisi olan ‘Hastane Yönetiminde Liderlik ve İş Doyumu’ araştırma konusu olarak seçilmiştir.

-Çalışmanın Amacı: Liderlik insanoğlunun var oluşundan bu yana, kişilerin iş doyumunda olumlu veya olumsuz bir etken olarak göze çarpmaktadır. Sağlıkta dönüşüm süreci ile beraber çalışan bireye bakış açısı değişmiş, çalışan iş doyumunda, hastane yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışları önemli hale gelmiştir. İnsan faktörünün ön planda alınmaya başladığı bu süreçte, çalışanlar artık mekanik bir unsur olarak görülmemekte, işletmeler bu konuda hassasiyet göstermektedir. Üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan “emek” diğer bir ifade ile “insan” unsurunu motive edebilmek için onları nelerin etkilediği, nelerin motive ettiğini bilmek son derece önemlidir. Bu çalışma, hastane işletmelerinde görev yapan sağlık personelinin iş doyumlarını etkileyen etmenlere ve eksik

noktalara ilişkin liderlik işlevlerini belirlemeye yöneliktir. Bu sebeplerden dolayı bu çalışma; yöneticilerin, çalışan iş doyumunu sağlayarak, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi çalışmalarına olumlu katkılar sağlanmasına yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

-Çalışmanın Önemi: Hastaneler sağlık hizmeti sunumunda en önemli işletmelerdir. Sağlık hizmeti üretilen hastaneler, çalışan, finans, ileri teknoloji, uzman ekipler gibi kavramlardan oluşan, yönetilmesi güç karmaşık bir yapıya sahiptir. Ne kadar gelişmiş teknolojiye sahip olursa olsun, bu teknolojiyi kullanan insan faktörünü yönlendirecek bir lidere ihtiyaç vardır. Yaşanan bu gelişmeler ve sağlıkta dönüşüm süreci ile birlikte kamu hastanelerinde profesyonelleşmiş yöneticiler önem kazanmış ve çalışanın iş doyumunu yaşanan bu süreçte ön plana çıkarmıştır. Yöneticiler çalışan iş doyumunu ne kadar çok sağlarsa, hastanelerin amacına ulaşması o ölçüde sağlanabilir. Bu sebeple, hastane yöneticilerinin, nitelik ve özelliklerin belirlenmesi önemlidir. Çalışanların yapmış oldukları işe karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirecek yüksek iş doyumuna sahip olmaları liderlik yaklaşımının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu sebeple, hastane işletmelerinin verimliliğinin ve kalitesinin yükseltilebilmesi için yönetimde iyi liderlere ihtiyaç vardır. Bu araştırma; hastane yönetimi, iş doyum ve liderlik kavramlarının tanımlanarak, çalışma ortamındaki doyum düzeyleri ve çalışanlarının motivasyonu konusunda sağlık yöneticilerine kaynak oluşturması ve yardımcı olması açısından büyük önem teşkil etmektedir.

-Çalışmanın Planı: Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Hastane yönetimi, hastane kavramı ve yönetim kavramına değinilmiş ve sağlık hizmetleri ve sağlık işletmeleri üzerinde durulmuştur. Hastane ve yataklı sağlık işletmelerinin tanımları yapılarak, sağlık hizmetleri türleri hakkında bilgi verilmiştir. Hastane yönetiminin özellikleri ve diğer işletmelerden farklılıkları incelenmiştir. İkinci bölümde ise, yataklı sağlık kuruluşlarında yönetsel faaliyetlerle beraber lider kavramı ve liderlik davranışları incelenmiştir. Öncelikli olarak liderlik kavramı

açıklanmaya çalışılmış, liderlik üzerindeki farklı tanımlara yer verilerek, liderin özellikleri, liderlik gücünün kaynakları ve liderlik davranışının sınıflandırılması yapılmıştır. Liderliğin kavramsal çerçevesiyle birlikte, liderlik fikrinin ortaya çıkışı, günümüz anlayışına kadar gelen süreci, modern liderlik ve çeşitli liderlik yaklaşımları, literatürde yer alan bilgilere dayalı olarak ayrıntılı bir şekilde ortaya konmaktadır. Üçüncü bölüm ise, iş doyumu ile ilgili kavramsal çerçeveden oluşmaktadır. İş doyumunun tanımı ile iş doyumuna etki eden kişisel ve örgütsel faktörler, iş doyumunun sebep ve sonuçları ile beraber açıklanmaktadır. İş doyumu kavramı ve sağlık çalışanlarının iş doyumu yaklaşımlarıyla hastane yönetimde iş doyumu etkileri bu bağlamda incelenmiştir.

-Çalışmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler: Araştırmada tarihçi-tarama yöntemi kullanılmıştır. Üniversite kütüphanelerindeki yazılı kaynaklar öncelikli olarak değerlendirilmiştir. Piyasadan sağlanan kitaplar değerlendirme kapsamına alınmıştır. Çalışmada internet kaynaklarından elde edilen veriler de kullanılmıştır. Ayrıca mesleksen deneyim ve gözlemlerden de yararlanılmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Bu çalışma hazırlanırken herhangi bir zorluk ve sınırlama ile karşılaşılmamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HASTANE YÖNETİMİ

1. YÖNETİM

1.1. Yönetimin Tanımı

Yönetim kavramı, insanın varoluşuyla birlikte ortaya çıkan bir olgu ve gelişmekte olan bir bilim dalıdır. Günümüze kadar gelen süreçte yönetim, her dönemde insanların amaçlarına ulaşmak için kullandığı bir araç olmuştur. Topluluk halinde yaşamaya başlayan insanları yönlendiren ve etkileyen kişilerin varlığı birçok dönemlerde görülmektedir. Tarihi süreç içinde ele alındığı zaman, yönetim kavramının bağımsız bir bilim dalı olarak 19. yüzyılda ortaya çıktığı görülmektedir. “ 19. yüzyılda ortaya çıkmasından günümüze kadar gelişimi, toplumların tarım toplumundan endüstri toplumuna ve nihayetinde bilgi toplumu, endüstri sonrası diye adlandırılan günümüze kadar geçirmiş olduğu dönüşümlerle açıklanabilir.”¹ Yönetim biliminin tarım toplumu ile başlayan gelişim süreci, sanayi devrimi ile birlikte endüstri toplumuna ve daha sonra bilgi toplumuna doğru bir çizgi üzerinde geldiği görülmektedir. Yönetim ve liderlik konusu ne kadar eski olursa olsun, bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar günümüzde halen devam etmektedir.

Sanayi devrimini takiben, yönetim ile ilgili kavramlar da değişmeye başlamıştır. Yönetim kavramı üzerinde farklı bilim dalları tarafından birçok araştırmalar yapılmış değişik bilim dallarının bakış açısıyla farklı şekillerde tanımlanmıştır. “ Ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre yönetim, bir otorite sistemi olarak

¹ S. Sargut -S. Özen, Örgüt Kuramları, Ankara, 2007, Sayfa(s.) 9

kabul edilir. Toplum bilimcilerin gözünde yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemidir.”¹ Görüldüğü siyaset bilimcilere göre yönetim örgütlenme demektir. Sosyologlara göre sınıf ve statü sistemidir ve ekonomistlere göre üretim sistemi ve sermeye ve emek demektir. Sonuç olarak, yönetim bir grup faaliyeti sosyal bir olgudur ve bu faaliyet sürecinde birden çok insanın olması gerekmektedir.

Yönetim kavramının tanımlamaları incelendiğinde, temel unsurun insan olduğu ve bu insan unsurunu etkileme ve yönlendirme amacının güdüldüğü görülmektedir. Dolayısıyla yönetim kavramından bahsedebilmek için birden çok insanın bulunması gerekmektedir. Farklı bir söylemle yönetim, başka insanlar aracılığı ile amaçlara ulaşma ve planlanan süreç ile iş görme faaliyetleridir.² Yöneticiler tarafından yerine getirilen bu faaliyetler de, insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşılması söz konusudur. Bu yaklaşımdan hareketle yönetimin hem işbirliği, hem de bir faaliyetler zinciri olduğu söylenebilir. İnsan unsurunun, ortak bir amaç içerisinde işbirliğinde bulunduğu bu faaliyet sürecinde, her şeyden önce bu unsurun en iyi şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Yönetimsel faaliyetler, örgütlerin yaşama ve gelişmeleri için hayati önem taşıyan faaliyetlerdir. Bütün bu örgütsel faaliyetler içerisinde sadece insanları değil, kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek gerekmektedir. Dolayısıyla Şener’e göre yönetim, insan unsurunun uyumlu bir şekilde harekete geçirilmesi ile beraber, mevcut bulunan araç ve kaynakların bir bütünlük içinde organize edilmesi ve denetlenmesidir.³ Bu tanımlamaların ışığında, insanları etkileme sanatı olarak nitelendirilen yönetim kavramı, örgütleri amaçlarına ulaştırmak için, elde bulunan bütün kaynakların ve imkânların en iyi biçimde kullanılması olarak tanımlanabilir.

¹ H. Can- D. Tuncer- D. Ayhan, Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 1991, s.105

² E. Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s.3

³ E. Şener, Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri İle Genel Yaşam Doyum Düzeyleri İlişkisi, Ankara Üniversitesi (AÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü(SABE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Ankara, 2002, s.7

Yönetim kavramını tanımlayabilmek için yönetimle ilgili bazı özelliklerin bilinmesi gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır:

- “ Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir. Amaca birlikte ulaşmanın temel koşulu budur.
- Yönetim aynı zamanda bu süreçte çok özel ve önemli bir yer olan zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir. Zaman, planlamanın özü olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan temel bir araçtır.
- Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyimle yönetim rasyonel bir süreçtir.”¹

Yönetim kavramı açıklanırken, yönetimin bu özellikleri doğrultusunda tanımlamalar yapmak daha doğru olacaktır. Üzerinde çok geniş araştırmalar yapılan yönetim biliminde, ortaklaşa kabul edilen tek bir tanım olduğu söylenemez. Yıldırım’a göre, kişisel anlamda farklı özellikler barındıran ve farklı amaç ve hedeflere sahip olan bireylerin bir araya gelmesi, onlara rehberlik edecek ve yönlendirecek bir liderin varlığı ile mümkündür.² Ortak bir yaklaşım ile yönetim, insanlar aracılığıyla amaçlara ulaşmak ve bu süreç içerisinde bu faaliyetleri koordine eden, denge içinde tutabilen bir rehber eşliğinde iş görmek olarak tanımlanabilir.

¹ Z. İmamoğlu, Yönetim ve Organizasyon, 2003, s.5

² H. Yıldırım, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2002, s.180

Rekabetin arttığı iş hayatında değişen birçok kavram gibi, yönetim bilimi de hızlı bir şekilde değişmiş ve değişmeye devam etmektedir. Yönetim bir grup faaliyeti ve sosyal bir kavramdır ve her türlü grup ve örgüt içinde yönetim faaliyeti geçerlidir. Sonuç olarak, yönetim evrensel bir süreç olarak, insanın olduğu her yerde vardır ve bu sebeple yönetim evrensel bir kavram olarak ele alınmalıdır.

1.2. Yönetimin Temel Özellikleri

Yönetim sadece bir düzeyde değil, büyük küçük bütün örgütlerde farklı düzeylerde görülen iş görme faaliyetleridir. Bu sebeple, insanları bir topluluk olarak yönetmek için farklı özelliklere sahip olmak ve grupları harekete geçirmek gerekir. Günümüzde ayrı bir bilim dalı olarak ortaya çıkan yönetim faaliyetlerinin kendine özgü ve belirgin özellikleri vardır. Yönetim süreci olarak adlandırılan yönetsel faaliyetler aşağıdaki şu temel özelliklere sahiptir:

- “Amaç özelliği: Tüm işletmelerde faaliyetler belirlenen bir amaç için gerçekleştirilir. Bütün örgütlerde bazı temel amaçlar vardır; kar elde etme, büyüme, pazarı genişletme gibi.
- Grup özelliği: Yönetimden bahsedebilmek için en azından bir yöneten ve yönetilen olması gerekir.
- Beşeri özelliği: Yönetim faaliyetinin temel ögesi insandır. Çünkü yöneten de yönetilende insandır.
- İşbirliği özelliği: İşbirliği, belirlenen amaca daha kolay ulaşabilmek insanların beraberce çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve işbirliği sayesinde gerçekleşmektedir.”¹

¹ D. Tengilimoğlu-A. Atilla -M. Bektaş, İşletme Yönetimi, Ankara, 2008, s.78

Örgütler insanlar aracılığı ile amaçların gerçekleştirilmesi için kurulmuş organizasyonlardır. Örgütlerin özel amaçları farklı olmasına rağmen, temel amaçlarının ortak olduğu söylenebilir. Yöneticiler ise örgüt faaliyetlerinin yönlendirilmesine yardımcı olan ve yönetim işlevini yerine getiren kişilerdir. Bütün bu çerçeve içerisinde, örgütlerde yöneticiler genel amaçlar çerçevesinden ayrılmadan, özel amaçlara ulaşmaya çalışmalıdır. Çünkü belli bir amaç etrafında yönetsel faaliyetlerin gerçekleştirmesi söz konusudur. Sonuç olarak, yönetim faaliyeti insanlarla ilgilidir, bu sebeple beşeri bir faaliyetdir. Dolayısıyla yöneticinin bu insan unsurunu yönetebilmesi için, işbirliği özelliğini, yönetim işlevine dahil ederek örgütleri amaçlarına ulaştırması gerekmektedir.

1.3. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

İnsanların grup halinde yaşamaya başlaması ile doğduğu kabul edilen yönetim biliminin tarihi, insanlık tarihi kadar eskidir. Devlet içinde, askeriyede, ilkel kabilelerde, tarihe yön veren medeniyetlerde, insanların işbirliği ile devletler yönetilmiş, bu tarihi süreç içerisinde rehber arayışına giren topluluklar, kendilerine yol gösterecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır. İnsan odaklı bir anlayış gösteren bu tarihsel süreç içerisinde, yönetimin bilimsel olarak ele alınması gereksinmesi ortaya çıkmıştır.

Yönetimin tarihsel gelişimi aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırılmıştır:

- “Klasik (Geleneksel) yönetim düşüncesi ve örgüt teorisi (1880-1940)
- Neo- Klasik yönetim düşüncesi ve örgüt teorisi (1940-1960)
- Modern yönetim düşüncesi ve örgüt teorisi (1960-1970)

- Modern Sonrası (Neo-Modern) ve Çağdaş Yaklaşımlar (1970 sonrası)’’¹

Bu başlıklar altında sınıflanan yönetim bilimin tarihsel gelişiminin içeriği incelendiği zaman, günümüze kadar gelişimine devam ettiği görülmektedir.

- “Klasik Yönetim Düşüncesi: Klasik Yönetim Düşüncesi; James Watt’ın 1778’ de ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı Endüstri devriminden, II. Dünya Savaşı’na kadar geçen dönemde görülen uygulamalardır.
- Neo Klasik Yönetim Düşüncesi: Bu yaklaşım, yönetim sorunlarının klasik yönetim teorisi ile çözülemeyeceğinin anlaşılmasıyla 1940’lı yıllardan başlayıp 1960’lı yıllara kadar süren dönemde etkili olmuş ve yönetime insan unsurunu öne alan davranışçı bir yaklaşım getirilmiştir.
- Modern Yönetim Düşüncesi: Bu yaklaşım 1960’lı yıllardan bu tarafa kadar sürmekte ve kendi içinde; Sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olarak üç alt bölüme ayrılmaktadır.’’²

Yönetim gerçekten bugüne gelinceye değin önemli aşamalar kaydetmiştir. İnsan toplulukları ve örgütlerin ortaya çıkması ne kadar eskiyse, yönetim işlevinin ortaya çıkması da o kadar eskidir. Bu sebeple yönetim tarihinin izlerine milattan önceki yıllarda rastlanmaya başlanmıştır. Bu izler takip edildiği zaman, yönetim fonksiyonlarının farklı uygarlıklarda var olduğu görülmektedir. Farklı uygarlıklarda, farklı uygulamalarla başlayan yönetim uygulamaları şu şekilde gelişmiştir. “ M.Ö. 4000 ve M.Ö. 400 arasındaki süreçte yönetim fonksiyonlarının planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrole ilişkin liderlik işlevlerine rastlanmıştır. Yine Mısırlılarda

¹ Ş. Esen, “Çağdaş Yönetim Yaklaşımları”; http://adem.bartın.edu.tr/upload/1_Yonetim_Yaklasimlarinin_ozeti_1930_1870_.pdf, s.11, (07.07.2014)

² M. Arslan, “Yönetim ve Organizasyon”; http://biRECİK.harran.edu.tr/ders_notlari/yonetim_organizasyon.pdf, s.25, (02.09.2014)

merkezkaç yönetim uygulamalarından merkezi yönetim uygulamalarına doğru geçildiği görülür. Thomas More, kötü yönetim ve kötü önderliğin sakıncalarını ele almıştır. İslam âleminde bu yöndeki uygulamalara bakıldığında ise, M.S. 1100 yılında Gazali'nin yönetici özelliklerinden bahsettiğini görülmektedir.”¹ Yönetim sürecinin gelişimini bir zaman çizgisi üzerinde incelemenin daha faydalı olacağı söylenebilir. Bu bilgiler ışığında, yönetim kavramının gelişiminin, milattan önceki dönemde insanlık tarihiyle eşzamanlı olarak başladığı ve gelişerek günümüze kadar geldiği ifade edilebilir.

İnsanlık tarihi günümüze kadar farklı toplumsal aşamalar geçirmiş, avlanma ile başlayan bu süreci tarım ve sanayi toplumları izlemiş ve yönetim kavramı günümüze kadar gelmiştir. İnsanların işbirliği çabaları ile başlayan bu süreçte, küçük gruplar halinde yaşayan insanların verimli topraklara göç ettikleri, avlandıkları ve çiftçilik yaptıkları bilinmektedir. Toplulukların üretim ve iletişimde sağladıkları bu koordinasyon ile yönetim ihtiyacına olan gereksinimler anlaşılmaya başlanmış, ilerleyen zaman diliminde ise sanayi devrimi ile birlikte sanayi toplumları oluşmaya başlamıştır. Sanayi devrimi ile beraber insana alternatif makineler gündeme gelmiş ve neticesinde, yönetim biliminde birçok gelişme yaşanmıştır. Sanayi devriminde yaşanan gelişmeler şunlardır. “ ...bilginin aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanması başarılımış, daha sonra 1880'den ikinci dünya savaşı sonrasına kadar yetmiş yıllık dönemde bilginin işe uygulanmasıyla Prodüktivite devrimi gerçekleştirilmiş, bugün ise bilginin bilgiye uygulanması sayesinde Yönetim devrimi yaşanmaya başlanmıştır.”² Özellikle 18. yüzyılda sanayi devrimiyle beraber işletmelerin büyümesi, yönetim sürecini geliştirmiştir. Bu süreç de üretimi arttırabilmek amaç edinilmiştir. Ürünlere ve malzemeler uygulanan bilgi daha sonra işe uygulanarak verimlilik artırılmıştır. Bilginin aletlere, ürünlere, işe yönelik faaliyetlere uygulanması ile verimlilik kavramları önem kazanmış dolayısı ile

¹ Ö. Deliveli, Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Süleyman Demirel Üniversitesi(SDÜ),Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), YYLT, Isparta, 2010, s.9

² O. Hayran, “Sağlık Hizmetleri Yönetimi” ; <http://www.merih.net/ml/wasmhay15.htm>, s.1, (03.09.2014)

kurumlarda performansı artırabilmek için yöneticilerin sahip oldukları yönetim becerileri ön plana çıkmaya başlamıştır.

Tarihte uygarlıkların başlaması ve bitmesi noktalarında birçok savaşlar yapılmıştır. Zeki, cesur, kahraman komutanlar galibiyete giden bu savaşlarda ülkeler için vazgeçilmez kişiler olmuştur. Ülkelerin üstünlüğünü belirleyen bu savaşlarda, yönetim fonksiyonlarının askeri birliklerin şekillenmesinde rol oynadığı bilinmektedir. Gümüş'e göre; askerlik sürecinde askerlerin mangalara, bölüklere, timlere ayrılması ve her bölümün başına komutanlar atanması yönetim işlevinin gelişmesi açısından önemli bir etken olmuştur.¹ Görülüyor ki yapılan bu savaşlarla beraber, askerlik süreci yönetim işlevinin yerine getirilmesi açısından önemli bir aşama olmuştur. Çünkü yapılan savaşlarda devletlerin üstünlüğü değil, yöneticilerin yani komutanların gücü söz konusu olmuştur. İkinci dünya savaşına gelinceye değin, yönetim bir güç olarak görülmekte iken, ikinci dünya savaşından sonra bu durum değişmiştir. "İkinci Dünya savaşı sonrasına kadar, yönetici kavramından astların işlerinden sorumlu kimse, yani patron anlaşıldı. Yönetim ise bir mevki, bir güçtü. 1950'lerden sonra bu tanım, yönetim insanların performansından sorumludur şekline dönüştü."² İkinci dünya savaşından sonra, yönetim örgütlerinin işleyişinde, değişen çağa uyumu kolaylaştıracak ve örgütün verimliliğini artıracak yeni görüşler kabul görmeye başlamıştır. Başaran'a göre 1950'li yıllardan sonra iş doyumu kavramı önem kazanmaya başlamış ve verimlilik kavramı ön plana çıkmış, 1970' li yıllardan sonra da düşünce ve kavramlar daha çok önem kazanmaya başlamıştır.³ Son yıllarda değişen bu düşünceler neticesinde, örgütün işleyişini değiştirecek olan kişilere yani insan unsuruna verilen önem hızla artmaya başlamıştır. İnsan odaklı gelişen bu anlayışla beraber iş doyumu kavramının örgütlerde ön plana çıkmaya başladığı ifade edilebilir.

¹ M. Gümüş, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul, 2005, s.373

² R. Koçak-H. Özudoğru, 'Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri', Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt(C.)3, Sayı(S.)1, Ankara, 2012, s.79

³ İ. Başaran, Yönetim, Ankara, 1989, s.18

Yönetim kavramının günümüze gelinceye değin, siyasete, felsefeye, sanata, bilime konu olduğu görülmektedir. Bu sebeple sanat, felsefe ve politikaları da içine alarak incelenmeye başlanmış olan bir bilim dalı olarak ifade edilmektedir.¹ Günümüzde değişen çağa uyum sağlama zorunluluğu bütün yönetim örgütlerinin işleyişini değiştirmiş, bu süreçte yönetimin başarısı için farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Yönetim biliminde değişimi arzu edenler yeni yaklaşımlar ışığında bir senteze varmış ve örgütler yetenekleri olan yöneticilerle çalışmaya başlamışlardır. Bu nedenle günümüz yönetim örgütlerinin başarısı için, örgütlerin ve yöneticilerin sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin neler olduğunun bilinmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Örgütlerin başarısı, insan ilişkilerinin, örgüt amaçlarına dayalı bir şekilde yönetebilmekle mümkün olabilir. Dolayısıyla iş idare edilebilir fakat insan idare etmek bir sanattır.

1.4. Yönetimin İşlevleri

Yönetimin belli başlı amaçlarından birisi; etkin bir yönetim süreci ile işletmenin verimlilik ve etkinliğini arttırmaktır. Yönetimsel faaliyetler yönetim sürecinin evrelerini oluşturur. İşlevler her yönetim faaliyetinde birbirinin içine geçmiş bir şekilde uygulanmaktadır. Bunun için yönetim işlevlerinin bilinmesi gerekmektedir. Yönetim işlevleri aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilmektedir.

1.4.1. Planlama

Planlama ilk olarak ele alınması gereken bir işlevdir. İnsanlar doğası gereği bir gruba ait olma isteği içindedir. Bireyler grup içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirirken neyin, nerede kim tarafından nasıl yapılacağını bilmeleri gerekir. Planlama bu amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen bir yönetim işlevidir. İşlerin ne zaman ve nasıl yapılacağı sürecini kapsayan, gelecekteki ya da mevcut olan durumla ilgili bir kavramdır. İleriye yönelik kararlar alınmasını sağlayan bu süreç, kısa ya da

¹ K. Tosun, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1992, s.163

uzun vadeli olabilir.¹ Yönetici, planlama yaparken, ne yapılması gerektiğini, kimin yapacağını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını düşünmek zorundadır. Diğer yönetim işlevleri planlama süreci ile yakından ilişkili olduğu için bu süreç önemlidir. Çünkü her türlü yönetim faaliyeti planlama ile başlar.

Yönetim sürecinde, geleceğe yönelik faaliyetlerin planlanması, sonuçların denetlenmesi ve buna göre geleceğe yönelik değerlendirmeler yapılması gerekmektedir. Yapılması gereken işleri ortaya çıkarmak için izlenen bu süreçte planlama, hedeflenen ve yapılacak olan amaçları kapsar. Planlama bu açıdan tanımlandığı zaman, karar verildikten sonra yapılan uygulama süreci olarak ifade edilebilir.² Planlama, gelecek hakkında kısa veya uzun vadeli hedefler üzerinde düşünerek, izlenecek yollar üzerinde çalışmaktır. Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini düşünerek amaca yönelik faaliyetleri gerçekleştirmek için izlenecek yolları araştırmak ve gerekli kararları almaktır.

Planlama faaliyetlerinin özellikleri, sağlık yönetimi açısından aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- “Gelecekle ilgilidir, çünkü gelecekte sağlık örgütünün neleri başarmış olması gerektiğini ve bunun nasıl gerçekleştirileceğini tanımlar.
- Bir karar sürecidir, çünkü nelerin, ne zaman, nerede, nasıl ve ne amaçlarla yapılacağı konuları, alternatifleri iyi incelemeyi ve kaynakları yerinde kullanmayı gerektiren konulardır.

¹ Hayran, s.1

² R. Geylan, Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2005, s.87

- Dinamik ve süreklilik gerektiren bir süreçtir. Planlanan düzenlemeler iç ve dış çevresel güçlerin ve beklenmedik olayların etkisine açıktır. Bu nedenle de planlamada şartların sürekli olarak incelenmesi ve bunlara uyum sağlanması gerekecektir.”¹

Planlama, örgütün faaliyetlerini hedefe yöneltmek yönetim işlevinin yapılmasını kolaylaştırır. Planlama aşamasında amaç; planlanan ile gerçekleşen arasındaki farkların belirlenmesi ve aynı zamanda bu farkların nedenlerinin araştırılarak olumlu yönde geliştirilmesi, olumsuz yönde ise giderilmesi için önlemlerin alınmasıdır². Sonuç olarak planlama, hem yöneticilerin çevre koşulları ile uyumlarını, hem de belirsizliklerin ve denetim aşamasındaki sorunların, en az düzeyde tutulmasını sağlar. Neyin yapılacağını, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğinin, bütün bu çalışmalarda kimlerin sorumlu olacağını belirlenmesi ile gelecekte ki hedeflere ulaşma aracıdır.

1.4.2. Örgütlenme

Gelişmiş toplumların en önemli özelliklerinden birisi de örgütlenmiş oldukları gerçeğidir. Örgütlenme aşaması, planlama aşamasından sonra gelen işlevdir. Planlama aşamasında taslak olarak belirlenen amaçlar, örgütlenme aşamasında en küçük ayrıntıya kadar hesaplanarak uygulamaya koyulur. Örgütler yönetim işlevlerini bir araya getiren yapılardır. Bu sebeple örgütlerin yapısının iyi bilinmesi gereklidir. “ Örgütlerde, yöneticiler tarafından çalıştırılan formal bir örgüt yapısı ile birlikte çalışan insanların ilişki ve etkileşimlerinden oluşan informal bir yapı bulunur. Formal yapı, yönetim ile oluşturulur iken, informal yapı, personelin istek ve tercihlerini yansıtır.”³ Görülüyor ki örgütler, belirlenen amaçları başarmak için birden fazla kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu yapılardır. Dolayısıyla örgütlerin

¹ Hayran, s.1

² İ. Barutçugil, Yöneticinin Yönetimi, İstanbul, 2006, s.150

³ Hayran, s.1

etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları insan kaynaklarının kalitesi ve etkileşimleri önemlidir.

Örgütlenme işlevi planlamayla yakından ilişkilidir. Örgütler için planlama işlevi tek başına yeterli değildir, bunların hayata geçirilmesi için örgütlenme gerekli koşulları sağlar. Farklı bir tanımlama ile örgütlenme işlevi; işletme stratejilerini, iletişim ağlarını ve faaliyetlerin gruplandırılmasını içeren bir organizasyon faaliyetidir.¹ Görülüyor ki örgütlenme, faaliyet gruplarının aynı amaç etrafında bir arada toplanmasıdır. Örgütlenme sırasında, iletişim ağları, eldeki teknik kaynaklar ve araçlar göz önünde tutulur. Teknik bir işlev olan örgütlenme, yetki ve sorumluluk paylaşımı ile yapılanmanın oluşmasına yardımcı olur ve görev paylaşımı yapılarak, birimler arasında koordinasyonun nasıl kurulacağı tanımlanır.

Günümüz toplumlarında organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için bu organizasyonların geliştirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, örgütlenme, insanların tek başlarına yapamadığı işlerin yapılmasını sağlayarak, gerekli olan tüm araçların uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi sürecidir. Bu süreç içerisinde işletmelerin amaçlarına ulaşması için, faaliyetlerini arttırması gerekmektedir.

1.4.3. Bölümlere Ayırma

Örgütlerin öngördüğü amaçlara ulaşması için yapılması gereken temel faaliyetlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Bu çerçevede kapsamında bölümlere ayırma işlevinin tanımlaması şöyledir; öngörülen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerin belirlenmesi, gruplandırılması, araç ve gereçlerin temini, bu kural ve yöntemlerin tespitini kapsayan organizasyon faaliyetlerinin bir sürecidir.² Görülüyor

¹ Ş. Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000, s.152

² F. Balekoğlu, Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile ilişkileri, İstanbul, 1992, s.70

ki, hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan hedefine ulaşamaz. Organizasyon işlevinin yürütülmesi bir takım faaliyetleri gerektirir. Bu faaliyetler, hedeflenen amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenerek gruplara ayrılması, işleri yapacak personelin belirlenmesi, yetkilendirilmesi ve gerekli fiziki ortamın hazırlanmasını kapsayan bir süreçtir.

Sonuç olarak, ortak bir amaç için çalışan insanlar, iş bölümü yaparlarsa örgüt hedeflerine ulaşabilirler. Aynı zamanda, iş bölümü süreci beraberinde uzmanlaşmayı getirir. Çünkü kişilerin farklı görevlerde çalışması gerektiği için, işinde uzmanlaşması kolaylaşır. Böylelikle uzmanlaşma ile örgütlerdeki verimlilik artar ve karlılık yükselir.

1.4.4. Yönelme

Yönelme işlevi, çalışanların, işini en etkin ve verimli şekilde yapabilmeleri için onlara yol gösteren ve harekete geçiren bir süreçtir. Yönelme işlevinin temel özelliği, yönetim sürecinde uygulamaya geçişi ifade etmesidir.

Yönelme sürecinin temel özellikleri aşağıdaki şekilde maddelemektedir:

- “Yöneticinin açık, seçik ve tam olarak astlarının yeteneklerine göre, onlara yapabilecekleri emir ve talimatları vermeyi kapsar,
- Astların mevcut durumda belirli görevleri sürdürmelerinde yol gösteren devamlı eğitim faaliyetlerini ifade eder,
- Yöneticilerin beklentilerini karşılama yolunda, işçilerin motivasyonu ile ilgili gerekli şekilde ilgilenmeyi ve çalışmada disiplini sağlamayı ve iyi

çalışmayı ödüllendirmeyi kapsar.’’¹

Bir örgütte verimliliği arttırmak ve çalışan insanlardan yeterince yararlanmak için onların iyi yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Çünkü yöneticilerin asıl görevi iş yaptırmak ve istenen sonuçları almaktır. Yöneticinin iyi bir yönlendirici olması için, liderlik özellik ve becerilerinin yanı sıra motivasyon konusunda da bilgi sahibi olması gerekir. Sonuç olarak, yöneticinin çalışanlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesi olarak tanımlanan yöneltme süreci, emir komuta olarak da ifade edilebilir. Yetki gücünü kullanan lider, birtakım emirler ve yazılı talimatlarla, yöneltme sürecini gerçekleştirir. Yöneltme, sadece emir vermek değildir, bunun yanında insanların verilen emirleri olumlu bir şekilde algılaması gerekir. Bunun için eğitim faaliyetleri ve ödüllendirme gibi araçlar kullanılarak, motivasyonla bu süreç desteklenmelidir.

1.4.5. Eşgüdüm

Farklı birimlerle yapılan işlerin bir uyum içerisinde yürütülmesi, sağlık işletmeleri için önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Örgütlerde, çalışanların ve birimlerin görevlerini başarıyla yerine getirmeleri tek başına yeterli değildir. Çalışanlar aynı zamanda diğer bölüm ve bireylerle uyumlu bir biçimde çalışırsa örgütlerin başarısından söz edilebilir. Bütün bu açılardan ele alındığı zaman koordinasyon; daha etkin bir çalışma için, işin en uygun zamanda ve şekilde ve en uygun araç gereç ile yapılarak çalışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır². Dolayısıyla koordinasyon, bir örgütün düzenli çalışabilmesi için uyum ve işbirliğinin sağlanmasını ifade eden bir kavramdır.

¹ İ. Mucuk, Modern İşletmecilik, İstanbul, 1998, s.178

² İ. Dalay, “ Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler ”, Sakarya Üniversitesi Dergisi, C.8, S. 43, Sakarya, 2001, s.335

Koordinasyon mekanizmalarına ilişkin çok çeşitli sınıflama ve uygulamalar bulunmaktadır. Bu uygulamaları şu şekilde maddelemek mümkündür:

- “Karşılıklı uyum: Çalışanların kendi aralarında iletişim ile gereken koordinasyonu sağlamalarıdır.
- Doğrudan gözetim: Koordinasyondan sorumlu bir yetkili genellikle merkezi otorite bulunmasıdır.
- İşlerin standardizasyonu: İşlerin niteliğinin ve yapılış biçiminin bir programa dayandırılmasıdır.
- Çıktıların standardizasyonu: Çalışandan beklenen performansın, ya da yapılması gereken işin, hizmetin tanımlanmasıdır.
- Çalışanların becerilerinin standardizasyonu: İşlerin ya da çıktıların standardize edilemediği durumlarda kullanılabilecek bir yöntemdir. Sağlık hizmetlerinin karmaşıklığı nedeniyle yaygın olarak kullanılan bir koordinasyon mekanizmasıdır. Çalışanların eğitimi ile becerilerinin standardize edilmesi sağlanır.”¹ Sonuç olarak, işin etkin bir biçimde yapılması, gerek çalışanlar gerekse kullanılan araç-gereç arasında düzenli, uygun ve sonuca ulaşılabilir standardizasyonlar sağlanabilirse koordinasyonun etkisinin artacağı söylenebilir.

İşletmeyi amacına ulaştıracak biçimde çalışanların çabalarının birleştirilmesi önemlidir. Günümüzde sürekli büyüyen ve karmaşık hale gelen sağlık örgütlerinde koordinasyon, işlerin yapılmasını kolaylaştırır. Çünkü koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir işletmenin bütün faaliyetlerinin uyum

¹ Hayran, s.1

içinde yürütülmesidir. Bir işletmenin sistemli çalışabilmesi için uyum ve işbirliğinin sağlanması ancak bu şekilde gerçekleştirilebilir.

1.4.6. Denetim

Amaca ulaşma çabasının olduğu her yerde yönetim kavramı karşımıza çıkmaktadır. Denetim işlevi ise, yönetim işlevlerinin hangi ölçüde başarıldığını ortaya çıkaran bir süreçtir. Türüne, amacına, kuruluşuna bakılmaksızın tüm örgütler denetim işlevi olmadan çalışamaz. Bu sebeple yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biri denetim işlevidir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olmaları için, iyi bir denetim sistemine sahip olmaları gerekir. Douglas Sherwin' e göre denetim; belirli standartlara göre ayarlanmış olan faaliyetler sürecidir.¹ Denetim, temel olarak bir değerlendirme faaliyetidir. Yönetici bu süreçte elindeki bilgiler doğrultusunda hareket eder.

Denetim sürecinin dört bileşeni vardır, bu bileşenler aşağıda başlıklar halinde sıralanmıştır:

- ‘‘Nitelik, nicelik ve zaman açısından standartların belirlenmesi: Standartlar ölçülebilir, anlaşılabilir ve bireyler tarafından denetlenebilir olmalıdır.
- Sonuçların ölçülmesi: Yönetim sürecinin her aşamasında elde edilen sonuçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Sonuçların standartlar ile karşılaştırılması: Her aşamada elde edilen sonuçlar başlangıçta belirlenen standartlar ile karşılaştırılarak hedef ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı değerlendirilmelidir.

¹ Tosun, s.129

- Gereken değişikliklerin yapılması: elde edilen sonuçların planlanan standartlardan sapması halinde ya amaç ve hedeflerde değişiklik yapılmalı, ya standartlar yeniden gözden geçirilmeli ya da performansı arttırmaya yönelik önlemler alınmalıdır’’¹

Denetim, yönetimin gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin ispatını sağlar, değerlendirilmesini yapar ve bu anlamda yönetimin güvenilirliğini ortaya koyar. Dolayısıyla denetim, performansı arttırmak için izleme ve müdahale etme konularını içerir, istenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırır. Planlanandan sapmalar görüldüğünde gerekli değişikliklere gidilebilmesi için geri bildirim sağlar. Aldığı sonuçlara göre gerekirse düzeltici tedbirleri alır. Sonuç olarak yönetimin ilk işlevi olan planlama ile başlayan süreç, denetim faaliyeti sonlanır ve tamamlanır.

2. HASTANELER

2.1. Hastanenin Tanımı

Sağlık, insan hayatının vazgeçilmez bir unsurudur, bu sebeple devletlerin gelişmişlik göstergelerinden biri de; verilen sağlık hizmetlerinin düzeyidir. Hastaneler, insan sağlığını korumak ve tedavi etmek için kurulmuş sağlık sektörleridir. Dolayısıyla sağlık hizmeti üreten bu örgütler, diğer örgütlere göre toplumda daha önemli bir yere sahiptir. Farklı otoriteler tarafından hastane tanımlamaları yapılmıştır. İlgili bir yönetmeliğe göre hastane kavramı şu şekilde tanımlanmıştır: ‘‘Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık

¹ Hayran, s.1

durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayakta ve yatarak gözlem, tanı, tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda da doğum yapılan kurumlar olarak tanımlamaktadır.”¹ Bu tanımlamaya göre hastaneler; tedavi hizmetlerini gerçekleştiren, hem ayaktan hem de yatan hastalara ve yaralılara hizmet veren, hekim ve birçok sağlık personelinin aktif olarak rol aldığı kurumlardır. Farklı bir tanımlama ile hastaneler şu şekilde ifade edilebilir: “ Müşahede teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır.”² Sonuç olarak hastaneler; teşhis, tedavi ve rehabilitasyon ihtiyacı olan hasta ve yaralıya yirmi dört saat hizmet veren, teşhis ve tedavi hizmetleri ile birlikte, bir veya birden çok tıbbi tedavi ünitesi barındıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımlamalarda hastane kavramı, hasta ve tedavi kavramlarıyla özdeşleşmiştir. Fakat günümüzde rekabet ortamının artması, özel hastanelerin kar amacı gütmesi gibi gelişen unsurlar sebebi ile yukarıdaki tanımlamaların içeriğinin değiştiği söylenebilir. Farklı bir tanımlama ile hastaneler; tedavi ve tıbbi hizmetlerle beraber, sağlık personelinin eğitimini ve tıbbi araştırmaları gerçekleştiren bir kuruluş, ekonomik bir işletme, birçok meslek gruplarını barındıran bir örgüt, sosyal bir kurum ve birçoğu kamu kuruluşu niteliğinde olan hizmet işletmeleridir.³ Günümüzün değişen koşulları neticesinde, hastane kavramına eğitim, araştırma, uygulama ve geliştirme gibi toplumun sağlık seviyesinin yükselmesine katkıda bulunan diğer etkenlerin de katılarak kapsamının genişletildiği söylenebilir.

Sağlık hizmeti sunumu, ilk başlarda hastalıkların tedavi süreci olarak algılanmıştır. Zamanla artan teknolojinin ve bilgi birikiminin katkısıyla hastalıklara

¹ H. Seçim, “Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi, Hastane Yönetimi ve Organizasyonu”, İstanbul Üniversitesi Dergisi(IÜD), C.252, S.3, İstanbul, 1991, s.5

² Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği; <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=3.5.85319&MevzuatIliski=0&source XmlSearch=yataklı>, s.1315, (04.09.2014)

³ H. Özgen, “Çağdaş Hastane Yönetim Anlayışı ve Türkiye'deki Uygulamalar”; <http://www.merih.net/ml/hastane2.htm>, s.73, (07.09.2014)

sebepler olan etkenlerle mücadele önem kazanmıştır. Günümüzde hastaneler, teknolojik gelişmeler, insan gücü, malzeme ve bütçeleri açısından artık büyük bir endüstri haline gelmiştir. Bu gelişmeler neticesinde teşhis, tedavi ve tıbbi bakım sunabilen, uzman bir kadro ve teknolojik araçlar ile modern tıp, yönetim ve organizasyon ilkelerine uygun faaliyet gösteren, tüm tedavi birimleri ile birlikte toplumun sağlığını koruyan, tıbbi araştırma, eğitim, teşhis ve tedavi görevlerini birlikte yürüten karmaşık sosyal organizasyonlar haline gelmiştir.¹ Bu sebeplerle sağlık hizmetlerinin temelini oluşturan bu kuruluşların, hastalıkların teşhis ve tedavisine yönelik çok çeşitli faaliyetlerin yürütüldüğü, çok sayıda ve birbiriyle ilişkili birimlerden oluşan karmaşık bir sistem olduğu söylenebilir. İnsan hayatının kurtarılması ve yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlayan, uzmanları bir araya getiren ve ortak çalışmalarını olanaklı kılan, yardımcı personel ile gerekli donanımına sahip örgütler olarak günümüze kadar değişimlerini tamamlamaya devam etmektedirler.

Tıp bilimi, tıbbi teknolojinin ilerlemesi ve sağlık hizmetlerinin gelişmesiyle birlikte bugünün modern hastaneleri ortaya çıkmıştır. Günümüzde hastanelerin sayısı ve kapasiteleri giderek artmakta ve tedavi hizmetlerinin yanı sıra her türlü sağlık gereksinimlerine cevap verebilmeleri gerekmektedir. Hastanelerin bu gereksinimlere cevap verebilmesi için, mesleğinde uzmanlaşmış tıp, yardımcı tıp, mali, idari ve destek personel kadrosuna, yeterli araç gereç ve tıbbi cihazlar ile birlikte insan gücüne ihtiyacı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla hastaneler, hekim, hemşire ve diğer ilgili personellerin kontrolünde, her türlü tıbbi araç gereç uygulayarak yapılan sağlık hizmetinin verildiği örgütlerdir. Bu sebeple sağlık sisteminin en temel yapısını hastanelerin oluşturduğu ifade edilebilir.² Sağlık hizmetlerinde artan gelişmeler, rekabet ortamı, hasta hakları uygulamaları, çalışan hakları ve hasta memnuniyeti gibi hizmet alanlarının genişlemesi, hastanelere olan bakış açısını değiştirmiş ve hastane tanımlamalarının içeriği genişlemiştir. Sonuç olarak, tıbbi kuruluş özelliği taşıyan hastanelerin, farklı özellikleri bünyesinde toplayarak barındıran ve bu özellikleri ile

¹ V. Yiğit, Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Hastane İşletmelerinde Uygulanması, Gazi Üniversitesi(GÜ), SBE, YYLT, Ankara, s.35

² Ş. Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000, s.7

farklı amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlenerek sağlık hizmeti sunan şletmeler olarak tanımlayabiliriz.

2.2. Hastanelerin Temel Özellikleri

Hastaneler, insan hayatı ile doğrudan ilişkili olan bir alanda hizmet veren örgütlerdir. Günümüzde, yaşam süresinin uzaması, nüfus artışı ve sağlık bilinci düzeyinin yükselmesi ile birlikte tıbbi uygulamalara olan bu ihtiyaç artmıştır. Hastanelerin bu taleplere cevap vererek, verimliliğini artırabilmesi için birtakım özellikleri barındırması gerekmektedir.

Çok karmaşık şletmeler olan hastanelerin yönetimi söz konusu olduğu zaman, öncelikle hastanelere ait özelliklerin tanımlanması gerekmektedir. Kavuncubaşı' na göre, nitelikli sağlık hizmetinin verilebilmesi için kalite, verimlilik, süreklilik ve kolay kullanılabilirlik önemlidir.¹ Hastaneler bütün bu geliştirilmiş özellikleri ile beraber bazı farklı özelliklere sahiptir.

Sağlık hizmetlerini diğer şletmelerden ayıran özellikler, şu şekilde sıralanmaktadır:

- “ Çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür.
- Hastanelerde yapılan işler oldukça karmaşık ve güçtür.
- Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.

¹ Ş. Kavuncubaşı-A. Kısa, Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2002, s.68

- Yapılan işler hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösteremez.
- Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.
- Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir. Bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir.
- Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kuruluşlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır. Bu durum eş güdümlene, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır.
- Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden çok mesleki, hedeflere önem vermektedir.
- Hizmet miktarı ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde etkinliği yüksek olan yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulamamıştır.’’¹

Sonuç olarak, çok farklı hastalıkların tedavi edildiği bu işletmelerde insan hayatı söz konusudur. Bu sebeple, sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir. Ayrıca yapılan işler, hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve çıktının ölçümü güçtür. Dolayısıyla, diğer işletmelerde yanlış yönetsel kararlar en fazla ekonomik kayıp ile sonuçlanır iken, sağlık yönetimindeki yanlış kararlar, insan hayatına mal olabilmektedir.

¹ Kavuncubaşı, s.58

Bütün bu özelliklerle beraber, sağlık işletmeleri bazı başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Bu başlıklar şu şekilde sıralanmaktadır:

Yapısal Özellikler

- “Uzmanlaşma: Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.
- İşlevsel bağımlılık: Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir; bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek derecede eşgüdüm gerekir.
- Profesyonelleşme: Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir.
- Yönetsel denetim zorlukları: Hizmet miktarının ve harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde tam etkili olan yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulmamıştır.
- İkili otorite hattı: Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kurumlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır ve bu durum eşgüdümleme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır.

Süreç

- Görevlerin karmaşıklığı ve değişkenliği: Sağlık kurumlarında yapılan işler oldukça karmaşık ve değişkendir.
- Acillik ve ertelenemezlik: Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.
- Hata ve belirsizlikler karşı duyarlılık: Yapılan işlere hata ve belirsizliklere

karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösterilemez.

- Çıktının tanımlanması ve ölçümü: Çıktının tanınması ve ölçümü güçtür.’’¹

Hastanelerin ilk hedefi yaşamak, yaşatmak ve geliştirmektir. Sağlık örgütlerinin bu özelliklerinin bir kısmı farklı işletmelerde de görülebilir. Fakat insan hayatının söz konusu olması nedeniyle, sağlık işletmelerinde bu özellikler daha önceliklidir. Bu amacın elde edilebilmesi için hastanelerdeki bütün hizmetlerin sağlıklı ve ahenkli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Başarılı bir yönetim ile sağlık hizmetlerinin daha kaliteli ve etkin hizmet sürecinin gerçekleşeceği söylenebilir.

2.3. Hastanenin İşlevleri

Günümüzde sağlığı korumak ve geliştirmek, hastalık halinin tedavisini sağlamaktan daha önemli hale gelmiştir. Çünkü artan nüfus artışı ve yeni sağlık problemlerinin tanımlanması ile birlikte, ihtiyaçlar ve talepler yeterince karşılanamamakta, hastanelerde yığılmalara ve sunulan hizmetlerin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Önemi giderek artan karmaşık bir sektör haline gelen hastaneler, tedavi edici ve koruyucu sağlık hizmetleri olmak üzere iki başlık altında sağlık hizmeti vermektedir.² Sağlıklı bir yaşam her insanın hakkıdır ve insanların sağlıklı yaşam sürmelerinde verilen bu sağlık hizmetleri önemli bir yere sahiptir.

Sağlık hizmetleri diğer örgütlerde verilen hizmetlere kıyasla daha soyuttur. Çünkü sağlık hizmeti sunumu, kişilerin yaşam kalitesini ve mutluluğunu doğrudan etkileyen bir alan olarak görülmektedir. Verilen bu hizmetler incelendiği zaman, “Sağlık hizmetleri koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici hizmetlerin tümünü

¹ Kavuncubaşı, s.7

² Kavuncubaşı- Kısa, s.68

kapsamaktadır.”¹ Sonuç olarak, sağlık hizmetleri, hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu yanında hastalıkların önlenmesi, toplum ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetlerle hizmet vermektedir. Bu sebeple insan yaşamının korunması ve devamında, yaşam kalitesinin artırılmasında önemli bir yere sahip olan sağlık hizmetleri bazı başlıklar altında sınıflandırılmıştır.

2.3.1. Koruyucu İşlevi

Sağlık hizmetlerinin temel amacı kişileri hastalıklardan korumaktır. Koruyucu hizmetler denildiği zaman kişi hasta olmadan önce verilen sağlık hizmetleri akla gelmektedir. “Anne ve çocuk sağlığını korumak, toplum sağlığını korumak amacıyla verilen hizmetlere koruyucu sağlık hizmetleri denmektedir.”² Aşılama çalışmaları, bağışıklama çalışmaları, anne ve bebek eğitimleri, anne ve bebeğin sağlığının korunması, bulaşıcı hastalıklara karşı alınan tedbirler, çevrenin temiz tutulması, suların kontrolü ve temiz tutulması, sağlıklı gıda temini ve kontrolü, hastalık bulaştıran haşerelerle mücadele, koruyucu sağlık hizmetlerinin işlevleri arasına girmektedir. Görüldüğü gibi koruyucu sağlık hizmetleri, hastalık hali oluşmadan, kişilerin ve toplumun sağlığını korumak için verilen hizmetlerdir. Hastalık daha ortaya çıkmadan önce alınan her türlü önlem ve mücadeleyi kapsar. Dolayısıyla bir toplumda, hastalıkları önleme ve toplumun sağlık düzeyini yükseltebilmenin en etkili yolu koruyucu sağlık hizmetleridir.

“Kişiye özel koruyucu sağlık hizmetleri şunlardır:

- Bireylere yönelik hijyen hizmetleri
- Sağlık üzerine verilen halk eğitimleri,
- Ayaktan tedavi hizmetleri, erken teşhis,
- Hastalıkların oluşmasını engellemek için verilen ilaçlama hizmetleri,

¹Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge; http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&task=view&id=240&Itemid=34, s.1, (18.09.2014)

² Ş. Koç, Sağlık Çalışanlarında İş Stresi, Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2009, s.27

Çevreye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Temiz su temini,
- Sağlıklı gıda temini,
- Temiz hava ve temiz toprak temini’’¹

Çevreye yönelik yapılan koruyucu sağlık hizmetlerinde amaç; temiz su içme, temiz gıda, temiz hava gibi haklardan toplumun faydalanmasını sağlamaktır. Temiz içme suyu sağlanmazsa, bulaşıcı hastalıklara karşı mücadele edilmezse, beslenme gibi sağlıklı yaşam biçimlerinin korunamıyor ise, ortaya birtakım sağlık sorunları çıkacak ve sağlık kuruluşları bunların tedavisi ile uğraşacaktır. Dolayısıyla koruyucu sağlık hizmetleri, hastalıkları tedavi etmekten çok daha az maliyetlidir. Hem maliyeti düşüren, hem de kişinin sağlığını hasta olmadan önce gerekli tedbirleri alarak koruyan bir sağlık hizmetidir.

Koruyucu sağlık hizmetleri, verdiği hizmet derecelerine göre sınıflandırılmıştır. Bu başlıklar, primer koruma, sekonder koruma ve tersiyer koruma olarak üç ana başlık altında incelenmektedir:

- “Primer Koruma: Kişi ya da toplum düzeyinde sağlığın geliştirilmesi amacıyla, aşılama, dengeli beslenme, çevrenin güvenli hale getirilmesi, fiziksel ve duygusal yönden iyi halde olmak amacıyla gerekli önlemlerin alınmasıdır.
- Sekonder Koruma: Sağlığın bozulma ihtimali karşısında erken tanı ve tedavi önlemlerinin kişi ve toplum düzeyinde alınmasıdır.

¹ C. Sözen-M. Özdevecioğlu, Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim, Ankara, 2002, s.9

- Tersiyer Koruma: Hastalığa bağlı olarak gelişebilecek sakatlık ve kalıcı bozuklukların en aza indirgenmesi, hastanın bu duruma uyumunun sağlanması ve yaşam kalitesinin artırılması için önlemlerin alınmasıdır. Rehabilitate edici hizmetlerin alanına da girdiği söylenebilir.’’¹

Sonuç olarak, artan teknoloji ve yeni uygulamalar ile günümüzde koruyucu sağlık hizmetleri hızla gelişmektedir. Sağlığın korunmasına ilişkin olarak hastalık yapan etkenleri ortadan kaldırmaya ve vücudumuzu bu etkenlere karşı bağışıklık kazandıran bu hizmetler maliyeti düşürmektir. Bu nedenle bu hizmetin kaliteli ve düzgün verilmesi gerekir. Tüm toplumun yararı söz konusu olduğu için, koruyucu sağlık hizmetlerine önem verilmesi gerekir.

2.3.2. Sağaltıcı/Tedavi Edici İşlevi

Hastanelerin günümüze gelinceye değin en önemli işlevi, tedavi hizmetleri, olmuştur. Koruyucu sağlık hizmetlerinin bir üst kademesini oluşturan ve alt kademedeki koruyucu sağlık hizmetlerine göre daha fazla özel fayda içeren bir hizmet türüdür. Tedavi edici sağlık hizmetleri şu şekilde tanımlanmaktadır. “Muayene, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon çalışmalarını kapsamaktadır. Ülkemizde devlet adına tedavi edici sağlık hizmetlerini yürütmek, 9 Haziran 1936 yılında 3017 sayılı Yasa’yla kurulan Sağlık Bakanlığı’nın görevleri arasındadır.”² Ülkemizde tedavi edici sağlık hizmetleri, Sağlık Bakanlığının görevleri arasındadır, dolayısıyla bu hizmetler devlet tarafından yürütülmektedir.

Birinci basamak hizmetlere gereken önem verilmediği, koruyucu hizmetlerin yetersiz kaldığı ve kişinin sağlığının korunamadığı durumlarda tedavi edici hizmetler devreye girer. Bu sebeple, sağlık hizmetlerinde hastaneler ağırlıklı bir konuma

¹ M. Yerebakan, “Özel Hastaneler Araştırması Mevcut Durum”, İstanbul Ticaret Odası Dergisi, C.26, İstanbul, 2000, s.26

² M. Soysal-G. Kenanoğlu- A. Emre ... ve diğ. , “Hastanelerde Bilgisayar Kullanımı”, Milli Prodüktivite Dergisi, C.486, S.6, Ankara, 1993, s.63

gelmiştir. Hastalık belirtileri ortaya çıktıktan sonra tanı ve tedavi sürecini kapsayan uzman hekim, sağlık personelinin içinde bulunduğu süreç içerisinde ekip çalışmasıyla hastaneler devreye girmektedir.¹ Tedavi edici sağlık hizmetleri, halk sağlığı hizmetlerinin temel dallarından biridir. Sonuç olarak, hastaların yatırılarak tanı ve tedavi hizmetlerinin yürütüldüğü hastaneler, koruyucu hizmetlerin yetersizliğinden kaynaklanan sonuçları düzeltmek amacıyla verilen hizmetlerin üretildiği işletmelerdir. Amaç hastayı tekrar eski sağlığına kavuşturmadır. Koruyucu sağlık hizmetlerin yerine getirilmesinde ve sunumunda hastanelerin önemli bir fonksiyonu bulunduğı söylenebilir.

2.3.3. Esenlendirici / Rehabilitate Edici İşlevi

Rehabilitate edici sağlık hizmetleri, toplumların gelişmişlik seviyesinin önemli bir göstergesidir. Rehabilitasyon hizmetlerinde amaç kişilerin hem fiziksel aktivitelerini sağlamak hem de sosyal rehabilitasyon sağlayarak normal yaşamlarına geri dönmesini sağlamaktır. Bir tanımlamaya göre, kazalar ve hastalıklar sonucu oluşan kalıcı sakatlıklara karşı, kişinin bedensel ve ruhsal olarak sağlığını koruyarak, başkalarına bağımlı olmadan yaşamasını sağlayarak kişinin günlük yaşamına devam etmesi için verilen sağlık hizmetleri olarak tanımlanmıştır.²

Rehabilitate edici sağlık hizmetlerinin kaliteli bir şekilde ve toplumun her kesimine ulaşarak verilmesi, hem bireylerin sağlık durumlarının gelişmesine önemli katkılar sağlarken, hem de hasta yatış süresinin kısılmasına neden olduğu bilinmektedir. Bu sebeple, bireyin eski üretkenliğine kavuşturulması veya yeni durumuna alıştırılması ve daha üretken hale getirilmesiyle birlikte toplum içindeki uyumunun sağlanması rehabilitasyon hizmetlerinin amaçları içine girmektedir.³ Rehabilitate edici sağlık hizmetleri verdikleri hizmet çeşidine göre iki ana başlık

¹ C. Aktan- K. Işık, Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi, İstanbul, 2007, s.10

² O. Hayran-H. Sur, Sağlık Hizmetleri El Kitabı, İstanbul, 1998, s.19

³ Sözen- Özdevecioğlu, s.12

altında incelenmektedir. Bu hizmetler fiziksel ve sosyal rehabilitasyon hizmetleri olarak adlandırılmıştır.

- “Fiziksel rehabilitasyon: Hastalık veya kaza nedeni ile fiziksel aktivitelerini kaybeden kişilerin fiziksel aktivitelerini tekrar kazanmalarını sağlamaya yönelik verilen hizmetlerdir.
- Sosyal rehabilitasyon: Hastalık veya kaza sonucu bir uzvunu kaybetmiş kişilerin sosyal ve iş yaşamına uyum sağlamalarına yardımcı olmak amacıyla verilen hizmetlerdir.”¹

Verilen bu hizmetler, sosyal hizmetler kurumları ve personeli aracılığı ile yürütülen hizmetlerdir. Dolayısıyla fiziksel ve sosyal rehabilitasyonlar için, bunları yapacak bir takım toplumsal kurum ve örgütlenmelere gereksinim vardır ve yaygınlaştırılması esas alınmıştır. Çünkü rehabilitasyon hizmetlerinin iyi yaygınlaştırılmadığı toplumlarda, hastalık veya kazalara bağlı olarak sağlık sorunu yaşayan bireylerin, kaliteli yaşama hakkı elinden alınmaktadır.

2.3.4. Eğitici ve Araştırmacı İşlevi

Hastaneler sağlık hizmeti veren işletmeler olmasının yanında, aynı zamanda eğitim kurumu olarak işlev görmektedir. Yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliği göre, eğitim hastaneleri şöyle tanımlanmıştır; “Öğretim, eğitim ve araştırma yapılan, uzman ve ileri dal uzmanları yetiştirilen genel, özel dal yataklı tedavi kurumları ile rehabilitasyon merkezleridir.”² Görüldüğü gibi, eğitim ve araştırma hastaneleri; genel ya da özel dal hastanesi olabilmenin yanı sıra, eğitim öğretim ve araştırma yapılan örgütler olarak hizmet verebilmektedir. Tıp öğrencilerinin eğitimi, çalışan personellerin eğitiminin yanı sıra, halk eğitimi, yatan

¹ Koç, s.28

² Sözen -Özdevecioğlu, s.45

hasta eğitimi gibi eğitimlerle kamuoyunun bilinçlendirilmesi hizmetlerini de yerine getirdiği söylenebilir. Aynı zamanda hastaneler, tıp bilimi ve insan sağlığı konusunda birçok araştırmanın yapıldığı yerlerdir.¹ Eğitim ve araştırma hastanelerinin kapsamında yer alan tıp fakülteleri bu açıdan önemli bir yere sahiptir. Eğitim hastanelerinin işlevlerine bakıldığı zaman, tıp eğitimi veren ve ileri düzeydeki tetkik ve araştırma boyutları ile sağlık hizmeti sunan üniversite hastaneleri, sevk zincirinin en son noktasında yer alırlar ve çözilemeyen sağlık sorunlarının tedavisinde aktif rol alırlar.² Pek çok eğitim ve araştırma hastanelerinde, tıp personeli ve öğrenci hemşirelerin klinik eğitimleri yapılmaktadır.

Günümüz de hastaneler; ekonomik bir işletme, personeline eğitim veren bir eğitim kurumu, bir araştırma birimi, birçok meslek gruplarından kişilerin çalıştığı bir örgüt, sosyal bir kurum ve çoğunluğu kamu kuruluşu niteliğinde olan hizmet işletmeleridir.

2.4. Hastanelerin Sınıflandırılması

Hastaneler sağlık personelinin ağırlıklı olarak istihdam edildiği alanların başında gelmektedir ve bu süreç içinde, bazı farklı özelliklere sahiptir. Farklı alanlarda hizmet veren, farklı büyüklükte, farklı kurum ve işletmeler tarafından yönetilen hastaneler, bazı özellikleri göz önüne alınarak çeşitli sınıflandırılmalara gidilmiştir. “Hastaneler mülkiyet, eğitim statüsü, hizmet türü, büyüklük, hastaların yatış süresi, akreditasyon ve hizmet basamağı ölçütlere göre sınıflandırılmaktadır.”³

¹ B. Şahin, Hastane Yönetim Süreçleri ve Sağlık Yönetim Bilgi Sistemleri, Kadir Has Üniversitesi(KHÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.29

² İ. Akçalı, Hastane Hizmetlerinde Kalite Geliştirme ve Uygulaması, İstanbul Üniversitesi (İÜ), SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi(YDT), İstanbul, 2000, s.15

³ Kavuncubaşı, s.77

Bu sınıflandırmalar şöyledir:

- “Tedavi hizmetlerinin türüne göre hastaneler; genel ve özel dal hastaneler olarak iki grupta toplanmaktadır. Genel hastaneler, her türlü acil vaka ile yaş, cinsiyet farkı gözetmeksizin bünyesindeki mevcut uzmanlık dalları ile ilgili hastaların kabul edildiği hastanelerdir. Özel dal hastaneleri ise belirli cinsiyet (kadın hastalıkları ve doğum, çocuk), belirli hastalık türleri ile sınırlı (kalp damar hastalıkları, onkoloji hastanesi) hizmet veren hastanelerdir.
- Finansal kaynağına (mülkiyetine) göre hastaneler; mülkiyetin hangi kurum ve kuruluşlara ait olduğuna veya kurum ve kuruluşların niteliğine göre sınıflandırılırlar. Sağlık bakanlığı, vakıflar, belediyeler, dernekler, sosyal güvenlik kurumu, azınlık hastaneleri ve özel hastaneler bu grupta yer almaktadır.
- Büyüklüklerine göre; hastanelerin büyüklüklerini belirlemede yatak sayısı ve personel sayısı ölçüt olarak alınabilir. 25, 50, 100, 200, 400, 600, 800 ve üstü yataklı hastaneler olarak sınıflandırılmaktadır.
- Akredite edilme durumlarına göre; akredite edilen ve edilmeyen olarak sınıflandırılabilirler.
- Eğitim statüsüne göre; genel ve özel dal hastanelerinin uzmanlık eğitimi yapma durumuna göre sınıflandırma ölçütüdür.
- Dikey bütünleşmeye göre; hastanenin dikey bütünleşmedeki konumu veya kapsamlı bir sağlık planı içindeki yerine göre sınıflandırma ölçütüdür. Burada önemli olan nokta hastaneleri sınıflandırmada kullanılan ölçütlerin, tek

başlarına hastaneleri sınıflandırmada yeterli olmamasıdır.”¹

Hastanelerle ilgili birçok sınıflandırma mevcuttur. Bunun sebebi tek bir ölçütün hastaneleri sınıflandırmak için yeterli olmadığıdır. Hastaneler verdikleri hizmetlerin çeşidine, yönetimlerine, finansal kaynaklarının çeşidine, büyüklüklerine, hastaların hastanede kalış sürelerine, eğitim statüsüne, akreditasyon durumuna göre sınıflandırılabilir. Fakat yapılan sınıflandırmalarda genellikle verilen tedavi hizmetinin türü, hastanede kalış süreleri mülkiyet çeşidi ve büyüklükleri esas alınmaktadır. Hastanelerin sınıflandırılması yöneticilere bazı avantajlar sağlar, bu avantajlar; hastanelerin hangi hizmet işletmeleriyle ortak noktalarda hareket ettiğini veya hangi işletmelerle ortak noktada hareket etmediğini tespit edilmesine yardımcı olur.² Verilen hizmetlerin sınıflandırılması, hastane yöneticilerine diğer örgütlerdeki gelişim ve değişimlerin izlenmesi için olanak sağlar. Hastaneler böylelikle bu fırsatları değerlendirerek rakiplerinden daha öne geçme fırsatını yakalayabilir.

3. HASTANE YÖNETİMİ

3.1. Hastane Yönetiminin Tanımı

Sağlık işletmeleri, geniş bir yelpazede hizmet vermesi ve farklı meslek gruplarını barındırması sebebiyle yönetimi kolay olmayan işletmelerdir. İnsan yaşamını doğrudan ilgilendirmesi nedeniyle yönetim açısından farklı özellikleri barındıran bir alandır. Bu sebeple çok karmaşık insan gücü içeren sağlık kuruluşlarının yönetilmesi sorununun ortaya çıkması, yönetim çabalarını da beraberinde getirmiştir. Yönetimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkmasından itibaren,

¹ Kavuncubaşı, s.7

² K. Karahan, Hizmet Pazarlaması, İstanbul, 2000, s.23

birçok meslek ve uzmanlık alanları oluşmaya başlamıştır. Sağlık yöneticiliği de bu uzmanlık alanlarından birisi olmuştur.¹

Sağlık kavramı, tüm ulusların temel gelişmişlik düzeyini gösteren bir kavramdır. Dolayısıyla hastanelerde kaynakların etkin ve verimli kullanımı ve bu bağlamda da kaliteli hizmet üretimi ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple, hastanelerin gelişmiş teknolojiyi kullanan tüm bu işlevleri yerine getirirken, aynı zamanda ekonomiyi dengeleyerek harekete geçiren bir yönetim alanı olduğu söylenebilir.² Hastaneler, ancak etkin bir yönetimle, hizmetlerini etkin olarak sunabilirler. Bu çerçevede sağlık yönetimi; hem tedavi hem de koruyucu hizmetler ile bireylere, organizasyonlara ve toplumlara sağladığı hizmetlerin karşılanmasını olanaklı kılan kaynak ve süreçlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, kontrol ve koordinasyonu olarak tanımlanabilir.³ Tüm bu tespitler sağlık sektörünün de yönetim kavramını ön plana çıkarmaktadır. Sağlık sektöründeki kötü yönetimin bedeli insan hayatı ile ödenebilir. Bu sebeple sağlık yönetimi; insan kaynaklarının planlaması, yönetimi, finansal yönetim gibi birbirinden farklı pek çok faaliyetin bir arada yürütülmesini gerekli kılmaktadır.

ABD’de ki sağlık yönetimi komisyonuna göre; sağlık yönetimi şu şekilde tanımlanmıştır. “Tıbbi bakım ve sağlıklı bir çevre taleplerinin bireylere ve toplumlara belli hizmetleri sağlayarak karşılanmasını olanaklı kılan kaynak ve süreçlerin planlaması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, kontrol ve koordinasyonudur.”⁴ Bu çerçevede yönetim faaliyetleri planlanırken, hastaya eldeki olanaklar çerçevesinde en mükemmel hizmeti verecek düzenlemelerin yapılması gerekir. Bu

¹ E. Balcı- E. Çakıl-A. Dudak , ...ve diğ. , “‘Kayseri İli’ nde Görev Yapan Sağlık Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Uygulamada Karşılaştıkları Sorunlar”, Sağlık Bilimleri Dergisi (SABD), C.20, S.3, Kayseri, 2011, s.174

² Ö. Çakal, Özel ve Kamu Hastane İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2009, s.30

³ M. Çimen, “ Sağlık Yönetimi ve Sağlık Yönetim Eğitimi”, Acıbadem Üniversitesi, SABD , C.1, S.3, İstanbul, 2010, s.136

⁴ Balcı- Çakıl- Dudak, s.175

düzenleme yapılırken, kalitenin artırılması için meslek gruplarının işbirliği ve uyum içinde çalışmaları önemlidir. Çünkü sağlık hizmeti bir ekip işidir. Uzmanlaşma seviyesi yüksek olan bu sektörde; meslek grupları arasında işbirliğinin sağlanması gerekir. Bu sebeple hastanelerin amaçlarına ulaşabilmesi için eldeki insan gücü kaynağı ve maddi kaynakları uygun şekilde kullanılması yani yönetilmesi gerekmektedir.

Gelişmiş ülkelerde sağlık örgütleri, ekonomik açıdan oldukça yüksek pay alan bir sektördür. Daha geniş olarak yapılan bir tanımlamada hastaneler; her türlü sağlık hizmetinin sürekli olarak bireylere verildiği, eğitim, araştırma ve koruyucu hizmetlerinin yürütüldüğü, ekonomik amaç gütmeksizin, çeşitli girdileri işleyip yararlı çıktılar haline dönüştüren karmaşık, pahalı ve kendine özgü özellikler gösteren bir hizmet işletmesidir.¹ Bu çerçevede sağlık yöneticisi, hastanelerin işlevini yerine getirmesi için belirlediği vizyon çerçevesinde koordinasyonu yerine getirmelidir.

Dünyada son yıllarda yaşanan gelişmeler, sağlık hizmetlerini ve bu süreçleri içeren yönetim faaliyetlerini derinden etkilemiştir. Sağlıkta dönüşüm süreci ile beraber hastane yöneticilerinin önemi artmıştır. Sağlık hizmetleri, bilimsel bilgiye dayanan uzmanlaşma ile güç kazanmaya başlamıştır. Günümüzde hastane yöneticileri, kıt kaynaklar ile çok hızlı ilerleyen teknoloji ve çok değişik alanlardan çalışanların uyumunu sağlayarak oldukça karmaşık bir kurumu yönetmek durumunda kalmaktadır. Hata kabul etmeyen bir sektör olan hastanelerde sağlık yöneticisinin aldığı kararlar ve uygulamalar hayati önem arz etmektedir. Çünkü yanlış yönetsel kararların insan hayatına mal olduğu bilinen bir gerçektir. Hastaneler ne kadar gelişmiş teknoloji ve uzmanlaşmış kadroya sahip olunursa olsun, bütün bunlar etkili biçimde yönlendirilmedikçe istenen sonuçların elde edilemeyeceği söylenebilir. Bu sebeple, hastanelerin bilimsel yönetim anlayışı ile ele alınmaları ve yönetilmeleri gerekmektedir.

¹ B. Ak, Hastane Yöneticiliği, Ankara, 1990, s.26

3.2. Hastane Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Sağlık hizmetleri tarihinin, insanlık tarihi ile yaşıt olduğu bilinmektedir. Bu tarihi süreç içerisindeki en eski organizasyonlardan biri olan hastaneler; hastalara ve yoksullara hizmet amacıyla kurulmuş, hayırseverler aracılığı ile hizmet vermeye başlamışlardır. En eski medeniyetlerde bile hastanelerin varlığına ilişkin birtakım bulgulara rastlanmıştır. ‘‘Eski Yunanistan’da Titanus’ da M.Ö. 1134 yılında Easculapius adlı bir mabetde hastaların tedavi edilmekte olduğu bilinmektedir. Sonraki yıllarda bu tür mabetler tüm eski Yunanistan’da ve Roma’ya yayılmıştır. Aynı yıllarda Çin’de hüküm süren Çu Sülalesi döneminde birçok hastane yaptırılmıştır. Eski Mısır ’da hastanelerin bulunduğu ve bunlara Kopth ad verildiği bilinmektedir.’’¹ Sağlığı koruma ve sürdürmeye yönelik davranışların, canlıların var oluşundan günümüze dek geldiği söylenebilir. Görüldüğü üzere, farklı medeniyetlerde verilen sağlık hizmetleri incelendiği zaman, hastanelerin başlangıçta kimsesi olmayan yoksul hastaların bakımı için kurulduğu, dini ya da hayır amaçlı kuruluşlar aracılığı ile mabetlerde hizmet vermeye başladığı görülmektedir. Bu durum tıptaki gelişmelere bağlı olarak değişmiştir.

Sağlık hizmetlerinin gelişimi incelendiğinde aslında çok büyük bir çeşitliliğin olduğu görülmektedir. Birçok uygarlıklarda verilen sağlık hizmetleri, önemli sosyal olgulardan biri olmuştur. Kar amacı gütmeyen, sosyal sınıf farkı gözetmeyen ve gönüllülük temelinde gelişen bu uygulamalar, bağımsız ve yardımseverlik temelinde vermeye başlanmıştır. ‘‘Arap ve Hint kültüründe geçmişi çok eski olan hastaneler Güney Avrupa’da papaz ve rahibelerin hizmet sunduğu manastırlar bünyesinde kendisini göstermiştir. On üçüncü yüzyılda tüm Avrupa’da 19000 hastane ya da benzeri örgüt bulunduğu bilinmektedir.’’² Batı ve doğu dünyasında yaşanan bu gelişmelerle birlikte, topraklarımız da sağlık hizmetlerinin gelişimi başlamış, ilk

¹ Seçim, s.1

² N. Yavuz, Türkiye ve OECD Ülkelerinde Sağlık Sistemleri ve Karşılaştırılması, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2011, s.17

sağlık hizmeti veren hastaneler açılmıştır. Ülkemizde ilk olarak sağlık hizmeti vermeye başlayan hastaneler medreselerdir. “1206 yılında Kayseri’deki Gevher Nesibe Sultan hastanesi ve tıp medresesidir.”¹ Görüldüğü gibi, farklı uygarlıklarda mabetlerde hizmet vermeye başlayan sağlık hizmetlerinin başlangıç noktası ülkemizde medreseler olmuştur.

Sanayi devrimi ile beraber tüm dünyada yaşanan gelişmeler sağlık sistemine de yansımıştır. “Sanayi devriminin gerçekleştiği 1850-1920 yılları arasında sağlık hizmetleri büyük ölçüde kentleşme, sanayileşme ve nüfus hareketlerinden etkilenmiştir.”² İlk çağlarda sosyal ve dini kurumlar aracılığı ile hizmet veren hastaneler, sadece düşkünlere bakan yardım kuruluşları iken, değişen koşullar hastanelerin toplumdaki konumlarını ve rollerini değiştirmiştir. Böylelikle hayır kuruluşlarının önderliğinde hizmet veren sağlık hizmetleri örgütlenmeye başlamış, yönetim ve yönetici kavramları ön plana çıkmıştır. Mesleki alanda eğitimlerin başlaması ile beraber uzmanlıklar artmaya başlamış, hayırseverlerin yerini mesleğinde uzmanlaşmış kişiler almıştır. Bu dönemde sağlık hizmetlerinde, hastalıklar ve tıp bilimi ile ilgili ön yargıların değişmesi, sağlığın bir bilim olarak algılanmaya başlaması, iş bölümünün ve profesyonelleşmenin başlaması, yöneticilik kavramının sağlık hizmetlerine girmesi gibi etkenler, her ülkenin kendi sağlık sistemini oluşturmaya ve değiştirmesine sebep olmuştur.

Yirminci yüzyılın başında tıpta yeni gelişmeler yaşanmıştır. “Özellikle 1990’lı yıllarda bakteriyoloji, anestezi, cerrahi ve laboratuvar tekniklerindeki gelişmelerle birlikte sağlık hizmetleri sektöründe yaşanan paradigma değişikliğine paralel olarak hastane yönetiminde de radikal değişimler yaşanmıştır.”³ Bilimdeki bu hızlı gelişmeler sonucunda, yalnızca hastalıkların tedavi yöntemlerinin bulunması

¹ H. Sur, “Sağlık Hizmetlerinin Geçmişi ve Gelişimi” ; <http://www.merih.net/m1/whaysur12.htm>, s.1, (21.09.2014)

² Yavuz, s.15

³ Ş. Özgener -F. Küçük “Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi”; <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/421/403>, s.544, (03.10.2014)

ile kalınmamış, hastanelerde yeni yönetim modelleri benimsenmesinde çağdaş sağlık hizmetlerine geçişi hızlandırmıştır.

Günümüzde mesleki örgütlenmeler, tıptaki gelişmeler ve mesleklerin profesyonelleşmesi ile birlikte, eskiden hayırseverler tarafından yürütülen hasta bakım hizmetleri, uzmanların kontrolüne geçmiş bu nedenle hastanelerin yönetim gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu sebeple günümüzün karmaşık ve yönetilmesi en zor olan iş süreçlerine sahip bu kurumların, bilimsel yönetim anlayışı ile ele alınmaları ve yönetilmeleri gerekmektedir.

3.3. Sosyal Bir Kurum Olarak Hastaneler

Hastaneler farklı alanlarda hizmet veren diğer işletmelerden farklı olarak, birtakım sosyal sorumluluklar taşırlar. Hastanelerin sosyal sorumluluğu, insanların sağlık ihtiyacını gidermesi ve topluma hizmet etmesidir. Sağlık ihtiyacı diğer ihtiyaçlardan farklı bir özellik gösterir. Yaşama hakkı ve sağlıklı olmak herkesin hakkıdır ve sağlık hizmetinden yararlanma temel bir insan hakkı olarak kabul edilmektedir.¹ Bu sebeple, sağlık hizmetleri birey ve toplum için yaşamsal öneme sahip bir niteliktedir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk, sağlık hizmetlerinde kârdan önce gelen asli görevdir.

Bir toplumdaki sağlık düzeyi, o toplumun ekonomik düzeyi, kültür düzeyi, gelişmişlik düzeyi ile yakından ilgilidir. Ülkelerin sağlık hizmetlerine bakıldığı zaman her birinin çok farklı yapıda olduğu görülmektedir. Bununla beraber, sağlık hizmetleri, dünyanın her yerinde anayasal bir hak olarak görülmektedir. Hastaneler ise, bu sağlık ile ilgili hizmetleri üreten işletmelerdir.² Sağlık hizmetleri hem araç hem de amaç olma özelliği taşıdığı için çok boyutlu ve karmaşık bir yapı gösterir.

¹ E. Sargutan, “Sağlık Sektöründe Hizmet Talebi”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi(HÜSİD), C.8, S.3, Ankara, 2005, s.432

² Ü. Şahin, Hastane İşletmeciliği Yönetimi, Eskişehir, 2005, s.4

Sağlık politikalarının çok çeşitli olmasının bu karmaşık yapı nedeniyle ortaya çıktığı düşünülmektedir.¹ Sağlık hizmetleri, insan yaşamının söz konusu olduğu örgütlerdir. Bu sebeple yönetim ve işlevleri daha karmaşık bir hale gelmektedir. Ülkemizde sağlık hizmetleri doğrudan toplumun ortak güvencesi olarak, kamu adına devlet görevlilerince tüm topluma, ihtiyaçları boyutunda verilir. Dolayısıyla ülkemizde sağlık hizmetlerinin önceliği kar etmek değildir.² Sağlık, temel bir insan hakkı olup, bu hakkın tüm dünyada mümkün olan en yüksek düzeyde verilmesi sosyal bir amaç olarak görülmelidir.

Sonuç olarak, Sağlık hizmetleri insan yaşamını içerdiği için, diğer işletmelere göre farklılık ve hassasiyet gösteren örgütlerdir. Toplumun gelişmişliğini gösteren en önemli unsurlardan biri toplumdaki sağlık düzeyinin yüksek olmasıdır. Bu sebeple, sosyal devlet olarak nitelenen devletlerin, sağlık hizmetlerini halka temin etmesi zorunlu hizmetlerinden birisi olarak sayılmaktadır.³ Toplumun sağlığını korumak ve geliştirmek hükümetlerin üstlenmesi gereken önemli görevlerden birisidir. Bu sebeple temel bir insan hakkı olan sağlığın, mümkün olan en yüksek düzeyde verilmesi sosyal bir amaç olarak görülmelidir.

3.4. Bir İşletme Olarak Hastaneler

İşletmeler, temel anlamda kendi amaçları doğrultusunda hizmet veren, kar amacı güden sektörlerdir. Hastanelerde ise bu durum, hizmet verdiği müşteri profili nedeniyle farklılık göstermektedir. Sağlık hizmetlerinin bu özelliğinden dolayı, ülkemizdeki birinci amacı toplumsal sorumluluktur. Hastane işletmelerinin tanımı incelendiği zaman şu şekilde tanımlanmıştır. “Gözlem, tanı, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere kümelen dirilebilecek sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun ya da kısa

¹ R. Tekin, Hasta Yatış Süresini Etkileyen Faktörler, Başkent Üniversitesi (BAÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2011, s.6

² Ö. Cantürk, Sağlık Sektöründe Hizmet Konumlandırması, Atılım Üniversitesi(ATÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2012, s.21

³ S. Kurtulmuş, Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi, İstanbul,1998, s.86

sürekli tedavi edildikleri yataklı kuruluşlardır.”¹ Bir işletme olarak hastaneler bugüne gelinceye değin bazı süreçlerden geçmiştir.

Hastane işletmeciliğinin gelişmesine etki eden faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- “Sağlık harcamalarının artması,
- Sağlık kurumlarının büyümesi ve karmaşık hale gelmesi,
- Sağlık sigortasının yaygınlaşması ve finansman mekanizmalarının gelişmesi
- Sağlık sektöründe rekabetin artması,
- Verimlilik ve kalite yükseltilmesi yönünde devletin ve sigorta kurumlarının baskılarının yoğunlaşması,
- Sağlık hizmetlerinin ekonomik içeriği olan bir hizmet olarak görülmeye başlanması,
- Sağlık kurumları işletmeciliği ile ilgili birikimin artması.”²

Sağlık örgütleri günümüze gelinceye kadar bazı değişimler yaşamış ve bu temel gelişmelerle beraber işletmeler günümüze kadar gelişimini sürdürmüştür. Değişimi zorunlu kılan unsurlar üç temel gelişmeye odaklanmaktadır. “Birinci gelişme, nüfus artışının yanı sıra, her 10 yılda yaşam süresinin 3 yıl uzaması ve sağlık bilinci düzeyinin yükselmesine paralel olarak hizmetlerden yararlanma sıklığının artması sonucu tıbbi uygulamalara olan ihtiyacın artmasıdır. İkinci gelişme, her 4 yılda, tıp teknolojisindeki birikimin iki kat artması ve ileri teknoloji ürünü pahalı uygulamaların günlük işlemlerde hızla yaygınlaşmasıdır. Üçüncü gelişme ise, epidemiolojik spektrumdaki değişimler sonucu, akut hastalıkların öneminin azalması ve tedavisi daha pahalı olan kronik hastalıkların önem

¹ H. Seçim, “Hastanelerin Tanımı, Sınıflandırılması ve İşlevleri”; [Http://www.merih.net/m1/hastmod1.htm](http://www.merih.net/m1/hastmod1.htm) , s.5, (30.09.2014)

² A. Can- H. İbicioğlu, “Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi”, SDÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(İİBFD) , C.13, S.3, Isparta, 2008, s.261

kazanmasıdır.”¹ Bütün bu gelişmelerle birlikte, sağlık sektöründe sağlık hizmeti veren kurumların sayısının artması rekabeti de beraberinde getirmiştir. Hastaneler tam bir genel işletme olmadıkları gibi, işletmeciliğin genel kurallarından da uzaklaşamazlar.

Hastane İşletmelerinin diğer işletmelerden farklılıkları incelendiği zaman ortaya çıkan sonuçlar şunlardır:

- “Sağlık hizmetine ne zaman ihtiyaç duyulacağı önceden bilinemez. İhtiyaç olduğunda hemen giderilmesi gerekir, bekletilmez, tehir edilemez.
- Hizmet üretildiği an, tüketilir. Kontrol edilemez, denetlenemez, araştırma ve ya bekletme, depolama şansı yoktur.
- Hizmeti alan (müşteri / hasta) hizmetin niceliği ve niteliği hakkında bilgi sahibi değildir. Kolayca da bilgilenemez. Telkine açıktır.
- Hizmetin alınıp – alınmaması konusunda seçme şansı yoktur. Hasta hemen ihtiyacının giderilmesini ister. Hata ve yanlışta çoğunlukla geri dönüş yoktur. zaman çok önemlidir. Bu nedenle hiç hatasız hizmet sunulması gerekir.
- Hizmeti alanların psikolojik yapısı hizmeti doğrudan etkiler. Sağlık kavramı ve memnuniyet görecelidir, kişiden kişiye değişir.
- Sağlık hizmeti, hizmet üretimi sektöründe en pahalı hizmeti oluşturur.
- Bilim ve teknoloji sürekli olduğu için hizmetin eşit sunumu zorlaşmaktadır. bu eşitsizlikte hizmeti sunanların farklılığı da bir etkindir.

¹ K. Sayar, “Özel Hastanelerde Kurumsallaşma Süreci”; <http://www.hastanedergisi.com/sayi12/busayida.asp-12k>, s.3, (10.09.2014)

- Sağlık hizmetleri çok kişi tarafından, komplike olarak sunulur.
- Karışıktır, zordur.
- Otelcilik ve lokantacılık gibi yan hizmetler, dini – sosyal hizmetler önemlidir. çünkü bunlar tedaviyi etkiler.
- Fiziksel şartları, binanın yapısı, mimari özellikleri, kullanımı farklıdır. temizlik ve hijyen kuralları diğer işletmelere göre daha önemlidir.
- Çalışanların çoğu bayandır.
- Çoğulculuk vardır. Bir hastanın tedavisi ile çok kişi ilgilenir.’’¹

Tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmelerinde de genel amaçlardan birisi kâr elde etmektir. Fakat sağlık işletmeleri için önemli olmasına karşın, ilk olarak ele alınması gereken asli görevi değildir.² Çünkü sağlıklı bir hayat sürmek, her insanın isteyebileceği temel bir haktır ve ticari bir hizmet gibi parayla satın alınamaz, bu sebeplerden dolayı sağlık işletmelerinde kârlılık önemli olmasına rağmen, sağlık işletmelerinin birinci amacı olmaması gerekmektedir.

Sağlık işletmelerinin yönetiminin diğer işletmelerin yönetiminden daha karmaşık olduğu bilinen bir gerçektir. Hastanelerde genel işletmecilik ilkelerinin kaçınılmaz olarak uygulanması, bunun yanında, sunulan sağlık hizmetlerinin kesintisiz, sürekli ve yüksek maliyet gerektirmesi, kar amacından çok sosyal yararını önde tutan bir anlayış ile hizmet vermesi, hastane yönetiminin önemini günümüzde daha da arttırmıştır. Bu sebeple sağlık işletmelerinin çağdaş yönetim anlayışı ve ilkeleri ile yönetilmesi son derece önemlidir.

¹ Sözen- Özdevecioğlu, s.76

² Fişek, s.124

3.5. Hastanelerin Örgütsel Yapısı ve Yönetimi

Sağlık hizmetlerinin örgütlenme evrimi incelendiğinde aslında çok büyük bir çeşitliliğin olduğu görülmektedir. Günümüzde hastane yöneticileri, genellikle çok karmaşık bir örgütü işletmek, çok büyük bir bütçenin sorumluluğunu taşımak ve farklı meslek gruplarının uyumunu sağlamak zorundadır. Sağlık hizmetleri taşıdığı, ekonomik, kültürel ve hitap ettiği kitle sebebiyle her toplumda farklı özellikler taşımaktadır.¹ Başka bir söylemle sağlık hizmetlerinin örgütlenmesi için standart bir modelden bahsetmek söz konusu değildir. Bu sebeple her devlet kendi sağlık modelini oluşturarak sağlık hizmetlerini yürütmektedir.

Sağlık örgütleri insan sağlığı gibi hassas bir noktada hizmet üreten işletmelerdir. Bu işletmeler teknolojinin gelişmesine paralel olarak sağlık alanında ciddi ilerlemeler kaydetmişlerdir. Türkiye’de sağlık sektörünün örgütlenmesinde çok sayıda kuruluş ve işletmeler görev yapmaktadır. Farklı sahalarda sağlık hizmeti veren kuruluşlar şu şekilde sıralanabilir; Kamu kesiminde; Sağlık Bakanlığı, Tıp Fakülteleri, Belediyeler ve Kamu İktisadi Kuruluşları sağlık hizmeti sunan başlıca kuruluşlardır. Bunların yanında vakıflar, kar amaçlı özel sektör kuruluşları da hizmet vermektedir.² Sağlık hizmeti veren örgütlerin çeşitliliği çok fazladır. Bu sebeple tek elden yönetim söz konusu değildir.

Bir işletme olarak hastanelerin yönetimi söz konusu olduğunda, öncelikle hastanelere özgü özelliklerin tanımlanması zorunluluk haline gelmektedir. Sağlık hizmeti işletmelerinde insana verilen hizmet kişiye özeldir, toplu olarak sağlık hizmeti üretilmediği için bu da sağlık örgütlerini karmaşık hale getirmektedir. Örgütsel yapı tipleri incelendiği zaman, genel olarak bunlar, ‘‘Basit, fonksiyonel/hiyerarşik, divizyonel, stratejik işletme birimi, matriks, network ve

¹ Yavuz, s.15

² Yavuz, s.31

misyoner örgüt yapısıdır.”¹ Günümüzün en karmaşık üretimine sahip işletmeleri konumunda olan hastaneler, aynı zamanda matris yapıda örgütlerdir. Matris organizasyonda farklı yönetici tipleri bulunmaktadır. Bu yönetici tipleri, şunlardır: “Fonksiyonel yönetici; işin kimler tarafından, nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı konuları ile ilgilenmektedir. Vaka yöneticisi ise neyin ne zaman ve neden yapılacağını belirlemektedir.”² İki yönetici tipinin görev aldığı matris organizasyonda örgüt içi iletişim çok yönlüdür ve yetkinin kaynağı makam değil bilgi ve yetenektir.

Türkiye hastanelerin örgütsel yapısına tarihsel süreç içerisinde bakıldığında, genel olarak sağlık hizmetlerinden sorumlu olan yönetici Başhekimdir. Başhekimin alt kadrosu ise hekim, hemşire, idari personel ve yardımcı sağlık personellerinden oluşmaktadır.³ Sağlık mevzuatı ve yönetmelikleri ile hastaneler organize olurlar. Bütün bunların dışında sağlık hizmetlerinin daha nitelikli sunumunun yapılması için, hastaneler daha alt birimlere ayrılarak, farklı başlıklar altında hizmet vermeye devam etmektedirler. Hizmet veren birimler şu şekilde sıralanmaktadır. “...tıp hizmetleri, yardımcı tıp hizmetleri, hemşirelik hizmetleri ile mali ve destek hizmetler şeklinde bölümlendirilmiştir.”⁴

Sağlık işletmeleri, sektörde kapladığı yerin önemi sebebiyle, büyük işletmeler arasında yer almaktadır. Bu işletmelerde finansal, teknolojik ve tıbbi niteliklerle beraber, örgütlerin başarısı çoğunlukla çalışanların etkinliğine dayanmaktadır. Bu sebeple sağlık yönetimi, hem insan kaynakları, hem de finansal yönetim gibi birçok faaliyetin bir arada ve uyumlu bir şekilde yürütülmesini gerektiren hizmetlerdir.⁵ Sağlık Dönüşüm Programı ile birlikte birçok yenilikler hayata geçirilmiştir. Sağlık

¹ E. Özücü-R. Kılıç- H. Yıldız, “ Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi”, Akademik Bakış Dergisi, S.32, Kırğızistan, 2012, s.5

² Şahin, s.34

³ Sözen –Özdevecioğlu, s.111

⁴ Seçim, s.170

⁵ Çimen, s.137

kurumları da bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Çünkü artan bilgi ve teknoloji günümüz sağlık hizmetlerini çok daha hızlı bir şekilde değişime zorlamaktadır. Bu gelişmeler neticesinde, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu kurulmuştur. Bu değişim içerisinde profesyonel yöneticilere olan ihtiyaç artmış ve üniversitelerin akademik birimlerinin bünyesinde sağlık kurumları yönetimi eğitimleri yer almaya başlamıştır. Farklı uzman kadrolarını barındıran bu işletmelerde, etkili ve verimli sağlık hizmetlerinin sunumu, beklenen en önemli hizmetler arasında yer aldığı için, hastanelerin profesyonel yönetim ilkeleriyle yönetilmesi gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANE YÖNETİMİNDE LİDERLİK

1. LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik kavramı hem toplumsal ve evrensel olgulardan birisidir. Bu kavram sürekli olarak tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır. Çünkü liderlik oldukça karmaşık bir kavramdır ve yönetim alanında son derece önemli ve üzerinde çok fazla çalışılan konuların başında gelmektedir. Araştırmacılar liderlik kavramını, farklı bakış açıları ile değerlendirmişler ve liderlikle ilgili çok zengin tanımlamalar yapmışlardır. Aslında bu durum kavramın çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda bizlere fikir vermektedir. Liderlik alanında yapılan bilimsel çalışmalar 20. yüzyılda yoğunlaşmıştır. Liderlik kavramı şöyle ifade edilebilir: “1900-1929 yıllarında yapılan tanımlamalarda merkezileşme; 1930’lu yıllarda yapılan tanımlamalarda zihinsel bağlantı kurma, ortaklaşa etkilenme süreci, başkasına öncelik tanıma; 1940’lı yıllarda yapılan tanımlamalarda grup yaklaşımı; 1950’li yıllarda yapılan tanımlamalarda etkililiği grup süreci içinde inceleme; 1960’lı yıllarda yapılan tanımlamalarda literatüre giren davranış kavramı; 1970’li yıllarda yapılan tanımlamalarda grup ya da örgüt amaçlarını başarıya ulaştırma; 1980’li yıllarda yapılan tanımlamalarda ise büyük insan, etkililik liderliğin tanımlanmasında anahtar kavramlar olarak görülmektedir.”¹ Araştırmacıların yaptığı tanımlamalarda; liderlik kavramının ilgili alanlara göre ele alındığı ve çeşitlilik taşıdığı göze çarpmaktadır. Dolayısıyla lider ve liderlik konularında yapılan bu çalışmalar ve incelemeler bu konuya verilen önemin somut bir göstergesidir.

¹ H. Köse, Algılanan Liderlik Davranışlarının ve Demografik Özelliklerin İş Tatminine Etkisi, KHÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009, s.3

Liderliğin anlamı, liderin içinde bulunduğu konuma, topluluğa bağlı olarak farklı algılanmaktadır. Öncelikle bilinmesi gereken, bu kavram ile ilgili tam bir görüş birliğinin olmamasıdır. Lider, içinde bulunduğumuz sosyal yaşantının içindeki bir kavramdır. İnsanlar, topluluk halinde yaşayan sosyal varlık olmaları sebebiyle, oluşturdukları toplulukları yöneten ve amaçlarına ulaşmasını sağlayan liderlere gereksinim duymuşlardır. Bu çerçevede lider kavramı şöyle tanımlanmıştır. “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı, bir amaca ulaşmak için insanları etkileme biçimi, yol gösterme ve kılavuzluk etme şeklinde tanımlanmıştır.”¹ Lider, çalışanları ile beraber aynı amaç etrafında, kararları ortak alarak katılımı sağlayan kişidir. Bu etkileşimden bahsedebilmek için, etkileyen bir kişi ve etkilenen bir grubun bu liderlik sürecin içinde olması gerektiği söylenebilir.

Liderlik güçle başlayan ve sadece bununla açıklanabilecek bir süreç değildir. Bir kişinin, bir amacı gerçekleştirmek üzere grupları hedefe yöneltme sürecidir. Farklı bir tanımlamayla liderlik şöyle ifade edilebilir; “Aynı sistemde görev yapan kişileri belirli amaçlar (örgütün genel amaçları) doğrultusunda etkileyen, yönlendiren ve değiştiren; özellikle de insan ilişkilerine dayanan sosyal yetkiyi kullanan kişidir.”² Görülüyor ki liderlik: ait olduğu grubun içinde yetki gücünü kullanarak problemlerin çözümünde önemli rol üstlenen, etkili davranışlar sergileyerek çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyerek yönlendiren kişidir.

Liderlik farklı bakış açıları ile yaklaşıldığında, farklı biçimlerde analiz edilebilen bir olgudur. Liderlik kavramı bu süreç içinde çalışanların enerjisini artıracak özellikler barındırır. Bu süreçte motivasyon araçları kullanarak çalışanlarının performansını arttırmayı hedefler. Böylelikle lider çalışanlar üzerinde birtakım güçlerini kullanarak onları etkiler ve yönlendirir. Birçok araştırmacının ilgi

¹ A. Naktiyok, “E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İşletme Fakültesi Dergisi(İFD), C.7, S.1, Erzurum, 2006, s.21

² Ş. Güner, Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2002, s.7

alanına giren liderlik konusunda yapılan diğerk bir tanımlamaya göre liderlik; uzmanlık ve empati gibi birbirini tamamlayan davranışlar ile, belirli amaçlar çerçevesinde insanları etkileme sanatıdır.¹ Liderlik, hem sezgisel hem de analitik zekâyı gerektiren ve bu bileşenleri kullanarak yaratıcı olmaktır. Çalışanları ortak amaçlara yönelterek, çalışanlar arası iletişimi, güçlendiren, güç ve yetenekleri bir araya toplayıp sinerji yaratabilen kişidir. Sonuç olarak lider, üyesi olduğı grubun amaç ve davranışlarının belirlenmesinde ya da değıştirilmesinde sezgisel ve analitik düşünceleriyle rehberlik ederek grubu amaçlarına yönlendiren kişi olarak tanımlanabilir. Günümüzde, mevcut durumlara cevap verebilen, yalnızca kendini değilk bir bütün olarak toplulukları bu hızlı değışim içerisinde yönlendirebilen, örgütlerin verimli olmasını amaçlayan liderlere ihtiyaç vardır.

2. LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

İnsanları idare etmek başlı başına bir sanattır. Sosyal bir olgu olarak nitelendirilen liderlik kavramı, tüm diğerk öğeler gibi değışimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Sosyolojik açıdan olaya bakıldığında zaman toplumların genel olarak yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki gruba ayrıldığını görölmektedir. Liderlik, bu iki grubun, yöneten ve yönetilenler arasındaki karşılıklı etkileşimidir. Bu sebeple liderin özellikleri ve karşılıklı etkileşimin bir bütün halinde ele alınması gerekmektedir.

Pek çok uygarlık günümüze gelinceye değin kitleleri harekete geçiren pek çok lideri barındırmıştır. Tarihe adını yazdıran, hayallerini gerçekleştiren ve toplumları harekete geçiren liderlerin bu özelliklerinin, doğuştan mı yoksa sonradan mı kazandığı, ya da fiziksel özelliklerinden mi kaynaklandığı sürekli merak konusu olmuştur. Pek çok açıdan değeriendirildiğı zaman liderlerin belirgin ve ayırt edici bir kimlikleri olduğı düşünölmektedir. Bununla ilgili farklı görüşler mevcuttur.

¹ B. Kurt, Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü (GYTE), SBE, YYLT, Gebze, 2010, s.7

Liderlik kavramının özellikleri incelendiği zaman öne çıkan özellikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- “Liderlik, çok yönlü bir etkileşim sürecidir.
- Liderlik, iknaya dayalı davranışlar içerir.
- Liderlik sürecinde, takipçiler aktif katılımcı konumundadırlar.
- Lider ve takipçileri, değişim ve dönüşümü amaçlar.
- Ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedefler söz konusudur.”¹

İnsanın önemli özelliklerinden biri de liderlik vasfıdır. Bu sebeple liderler etrafındakileri ikna edecek, cesaret, bilgi ve deneyime sahip olmalıdırlar.

Liderler barındırdığı özellikler ile önderlik ettiği toplulukta değişiklikler yaratabilen kişilerdir. Bu sebeple liderlik özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- “Güvenilir Olma,
- Özgüven Sahibi Olma,
- Adam Yetiştirme,
- Kendini Bilme
- Cesaretlilik,
- Bilgi Toplama,
- Yaratıcılık, Yönetme Yeteneği,
- Strateji geliştirme,
- Değişime Ayak Uydurabilme,
- Yenilikçi,
- Karizma.”²

¹ H. Dilek, Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, GYTE, YDT, Gebze, 2005, s.10

² N. Çetin-E. Beceren, “Lider Kişilik: Gandhi” SDÜ, SBD, C.3, S.5, Isparta, 2007, s.123

Liderler, etrafındakilere coşku ve heyecan verebilen ve çizmiş olduğu hedefe etrafındaki kişilerle beraber yürüyebilen kişidir. Basit bir ifade ile lider, belli bir izleyici kapasitesi olan ve bu izleyicilerini verdiği coşku ile etkileyebilen kişidir. Liderlerin sergiledikleri davranışlar, beraber yürüdüğu grubun hayallerini besler ve güçlendirir. Bu özellikleri sahip olduğu fiziksel ve kişisel özellikleriyle gerçekleştirir. Başka bir gruplandırmada liderlik özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

- “Daha zeki olmalıdır,
- Çevresindeki insanlarla daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir,
- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır,
- Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülemelidir,
- İzleyenlerinden günü daha iyi değerlendirecek, yerli yerinde kullanabilmelidir.”¹

Lider gücü elinde bulunduran kişidir. Bütün liderler yönetici olmadığı gibi, bütün yöneticiler de lider değildir. İşletmelerde yöneticilik yapan kişilerde liderlik vasıfları önemlidir. İnsan ilişkilerini ve iletişim becerilerini iyi kullanan bir kişi çalışanlarını etkileyebilir ve lider olabilir. Böylelikle liderlik özelliklerini barındıran yöneticilerin idaresindeki insan topluluklarının, daha mutlu ve daha verimli olduğu söylenebilir. Sonuç olarak; liderlik vasıflarına sahip olan kişilerin kurumun verimliliğini önemli oranda arttırarak örgütlere olumlu yönde katkıda bulunduğu bilinmektedir. Örgütlerin her kesiminde, bulundukları yerin sorumluluklarını başarı ile yüklenecek yetenek, beceri ve davranışlara sahip liderlerin bulunması toplumlar için gereklidir.

¹ İ. Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992, s.57

3. LİDERLİĞİN KURAMSAL TEMELLERİ

Yönetim düşüncesinin bilimsel nitelikler kazanmaya başlamasından günümüze gelinceye değin, pek çok liderlik kuramı geliştirilmiştir. Liderin yönetim sürecinde göstereceği faaliyetlerin, çalışanlarla birlikte etkili bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple liderlik konusunda yapılmış çalışmaların birçoğu lider üzerinde odaklanmış ve lideri etkili kılacak davranışlar üzerinde araştırmalar yapılmıştır. 20. yüzyılda liderlik olgusu üzerinde çok sayıda çalışma ve araştırma ortaya konulmuş ve yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar farklı liderlik yaklaşımları ile tanımlanmıştır. Politika, spor, sanat ve iş hayatı gibi farklı kesitlerde karşımıza çıkan liderlik kavramı birtakım sınıflandırmalar altında incelenmiştir. Bu yaklaşımlardan birisi dört sistem kuramıdır.

3.1. Dört Sistem Kuramı

Likert liderlik biçimlerinde dörtlü bir sınıflandırma kullanmaktadır. Dört grup altında sınıflandırılan bu grupların sıralaması şöyledir. “İlk grup liderlik tipinde belirleyici kriter yöneticinin astlarına olan güvenidir. Buna bağlı olarak yönetici sıkı otoriterden, esnek otoriter, danışmalı ve katılımcı lider tipine uzanan bir çizgi üzerinde tanımlanabilir. Likert' in ikinci grup liderlik tipi için belirlediği kriter astların algılamakta olduğu serbesti seviyesidir. Üçüncü ve dördüncü grup için üstün astlarla olan ilişkisi ve görüşlerini alma eğilimi belirleyici olmaktadır.”¹

Likert' e göre, lider performans ilişkisini etkileyen değişkenler vardır. Likert yaptığı araştırmalar sonucunda bu değişkenleri tanımlamıştır. Bu değişkenler sırasıyla şunlardır; “Organizasyon yapısı, politikaları ve bireysel özellikler ve

¹ U. Zel, Liderlik Teorileri ve Araştırmaları, Ankara, 1996, s.111

benzerlerini içeren durumsal değişkenler; ikincisi, performans hedeflerini, tutumları, algılamaları, motivasyon tedbirlerini kapsayan ana değişkenler ve son olarak da verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç gibi bağımlı/sonuç değişkenlerdir.”¹ Kuramcıya göre performans ilişkisini etkileyen 3 değişken bulunmaktadır. Likert’ in 4 sistem modeli insan odaklı bir sistemdir. Çünkü insana verilen emek büyüktür. Likert’ e göre, insanlar kurumlar için önemlidir ve bu konudaki kaynakların telafisi mümkün değildir.² Bu yüzden ekonomik kayıpları örgütler bir şekilde telafi edebilir fakat insan kaynaklarından meydana gelen kayıpların sigortası bulunmaz ve telafisi yoktur. Liderlik, bir çalışan görevine gelinceye kadar aldığı eğitimler uzun yıllar alır. Dolayısıyla örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetmek zor bir süreçtir. Dört sistem kuramı şöyle özetlenebilir.

A. Sistem 1: İstismarcı-Otoriter Liderlik

İstismarcı ve otoriter liderlik olarak adlandırılan ilk liderlik modelidir. Bu ilk liderlik modeli şu şekilde tanımlanmıştır. “ Yetkinin önderde olduğu, önderlerin takipçilerine güveninin olmadığı, güdüleme aracı olarak korkutma ve cezanın kullanıldığı, denetimin doğrudan önderce yapıldığı, takım çalışması olmadığı, önderle izleyenler arasında ilişkinin çok zayıf olduğu sömürücü sert liderliktir.”³ Yetki liderde toplandığı için, hiyerarşi söz konusudur. Emir komuta zinciri ile çalışan bir sistemdir. Lider motivasyon aracı olarak cezalandırma yöntemini kullanır. Tüm kararları kendisi alır ve bu sürece ekibinde çalışanlarını dâhil etmez. Yetkiyi sadece kendisi kullanarak yönetim işlevini yerine getirir.

A. Sistem 2: Yardımsever-Otoriter Liderlik

Yardımsever-otoriter liderlik olarak adlandırılan bu liderlik modelinde motivasyon araçları kullanılarak yönetim faaliyeti yerine getirilir. Bu liderlik tipinde,

¹ Zel, s.110

² Kurt, s.25

³ Kurt, s.25

Otokratik liderlik tipinin baskın olması nedeniyle kararlar seri bir şekilde alınmaktadır. Bu sebeple kapasitesi sınırlı olan çalışanlar ile iş görme durumunda da artış söz konusudur.¹ Bu iki liderlik tipinde temel özellik, otokratik liderliğin daha ön planda yer olmasıdır. Motivasyon araçları arasında cezalandırma ve ödüllendirme bulunan bu liderlik tarzında lider biraz daha esnek davranarak yönetim faaliyetini yerine getirir. Fakat burada liderin otokratik özellikleri baskın durumdadır. Bu tür liderlik uygulamasının aşırı ölçüde gerçekleşirse, çalışanın iş yapma eğilimlerinin azaldığı gözlenen durumlardandır. Çünkü çalışanlar, üzerinde baskı hissettikleri için, çalışma istekleri azalabilir. Bu sistemde karar verme yetkisi liderde olduğu için, karar alma sürecinin diğer sistemlere göre daha hızlı olduğu söylenebilir.

A. Sistem 3: Danışmalı Liderlik

Lider, çalışanlarını güdülerken aynı zamanda onların fikirlerine başvurarak yönetim işlevini yerine getirir. Danışmalı liderlik tipinde, lider çalışanları ile beraber ortak kararlar almakta ve çalışanlarına güvenmektedir. Aşağıdan yukarıya olan iletişim tipinde ödüllendirme motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır.² Görüldüğü gibi bu liderlik sisteminde, örgüt içindeki iletişim aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmektedir. Çalışanların motivasyonunu arttırmak için ödüllendirme ön plandadır. Lider çalışanlarına danışarak uyguladığı bu yönetim işlevinde, çalışanlarında güven duygusu uyandırır. Örgüt amaçlarına uygun kararlar alarak verimliliğin artırılmasını hedefler.

A. Sistem 4: Katılımcı-Grup Liderliği

Katılımcı-grup liderliği olarak adlandırılan bu modelde, “Liderin astlarına güveni tamdır, kararlar ortaklaşa alınır. Aşağıdan yukarıya iletişim egemendir, grup

¹ Kurt, s.25

² B. Kurt, s.25

katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir.”¹ Liderin örgüt hedeflerine ulaşmak için çalışanları ile ortak kararlar aldığı bir liderlik modeli grup katılımı ile gerçekleşir.

3.2. X ve Y Kuramı

X ve Y kuramı birbirinden farklı özellikler barındıran, iki farklı bileşenden oluşan liderlik kuramlarından birisidir. Bu kuramda, insan yapısındaki zıt özelliklerden yola çıkılmış ve liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Mc Gregor’ a göre liderlerin davranışlarını saptayan en önemli faktörler, insan davranışları hakkındaki varsayımlardır. Mc Gregor, bu varsayımları araştırırken, Taylor ve Fayol’ un kuramını X kuramı olarak adlandırmış, daha sonrada Y kuramını geliştirmiştir. Böylelikle X kuramını eleştirerek iki karşıt kuram ortaya koymuştur.² Mc Gregor’ un ortaya koyduğu bu iki karşıt varsayım, yöneticilerin kendi yönetim tarzlarını belirlerken, çalışanlara olan bakış açılarını nereye odaklanması gerektiği ile ilgili saptamalarda bulunan bir kuramdır. İnsan davranışlarını inceleyerek beşeri ilişkilerle ilgili varsayımlarda bulunmuştur.

X kuramının insan davranışları hakkındaki varsayımları şunlardır:

- “ Ortalama insan işi sevmez ve işten kaçma yollarını arar,
- İnsan sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder, hırslı değildir, güvenliği ön planda tutar,
- Bencildirler, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler, örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır,

¹ B. Kurt, s.25

² C. Seyfikli, Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, GÜ, SBE, YYLT, Tokat, 2007, s.35

- Ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler.’’¹

Y kuramının varsayımları ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- “Çalışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez,
- İnsan, uygun koşullar olduğu takdirde sorumluluk üstlenmek ister,
- İnsan, doğal olarak tembel değildir. Uygun ortamının oluşturulması ile çalışmak zevk haline getirilebilir,
- Motivasyon, fizyolojik ve güven düzeylerinde olduğu kadar, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde de oluşur,
- İnsanlar yeterince motive edilirse kendini yönetebilir ve öz denetim duygusu geliştirebilir,
- Bireyin örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir kısmından yararlanılmakta, insan gücü potansiyelinden tam olarak yararlanılmamaktadır.’’²

Mc Gregor, X kuramını geliştirdikten sonra, zıt görüşler barındıran Y kuramını ortaya koymuştur. X kuramı işten, sorumluluktan ve yönetmekten kaçan, maddi araçlara güdülere daha çok ilgi gösteren, denetlenme ve cezalandırılmayı gerektiren, güvenilmez çalışan profili çizerken, Y kuramı ise sorumluluk almayı ve yönetmeyi seven, saygınlık amaçlayan, yaratıcı bir çalışan profili çizmiştir. X ve Y

¹ D. Canman, “Personel Değerlendirmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, A İD, C.26, S.4, Sakarya, 1993, s.1

² Z. Hatiboğlu, Organizasyon Personel Davranışı ve Yönetimi, İstanbul, 1976, s.82

kuramında yönetim modelleri arasındaki ayrılıklar ve zıtlıklar sadece bahsedilenlerle de sınırlı değildir. İşletme içinde verimliliğe ulaşma veya arttırmada katı ve yumuşak öğelerle hareket edilmesinden söz edilmektedir. Y kuramı daha yaratıcı, sorumluluk alan, saygın ve insani özellikler barındırırken, X kuramı ekonomiyi önde tutan, sorumluluktan kaçan, denetleme cezalandırma gibi otoriteyi kullanan araçlar içeren güven vermeyen bir profil çizer.

Her insanın bir potansiyeli vardır, uygun şartlar altında bulunan bir kişi bu potansiyelini geliştirir ve daha fazla sorumluluk almayı öğrenir. Yöneticinin yapması gereken, çalışanlarını özelliklerine göre tanımlayarak, onlara uygun bir ortam yaratmak suretiyle kendilerini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi ortaya çıkararak örgütün amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktadır.

3.3. Yol ve Amaç Kuramı

Yol-amaç kuramı liderlik çalışmalarında baskın ve çok çalışılan kuramlardan biri olmuştur. Bu kuramının temel odağı, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Yol-amaç kuramında lider çalışanların iş doyumunu sağlamak için, kurum kaynakları, araç gereçler, destek ve bilginin sağlanarak liderlik işlevini yerine getirmesi olarak tanımlanmıştır.¹ Bu modelde, liderin çalışanları nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmuştur.

Lider davranışının çalışanlarından kabul görmesi, ancak bu davranışın tatmin edici olmasına bağlıdır. Yol-amaç kuramı, liderin özelliklerinden daha çok, liderin davranışları ve durumları ile ilgili bir kuramdır.² Bu kuramda liderin davranışları ile çalışanları nasıl etkilediği ön plana alınmış ve liderin çalışanlarının motivasyonunu sağlaması farklı bir boyut olarak eklenmiştir. Yol-amaç kuramı liderin izleyenlerin

M. Aktaş, İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderlere Duydukları İhtiyaç, BAÜ, SBE, YDT, Ankara, 2010, s.42

² Arabacı, s.31

gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir.

Yol-amaç kuramında insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır: Bu faktörlerden birisinde çalışan birtakım davranışları ile bazı sonuçlar alabileceğine inanmaktadır ve bu sonuçlar ile ulaşabileceği değerlere önem vermektedir.¹ Bu sebeple kuram liderliğin görev ve davranış boyutunu inceleyerek çalışan davranışını benimsemektedir. Bu kuramda liderin örgütsel amaçlara ulaşmak ve iş doyumunu gerçekleştirmek ve çalışanlarını harekete geçirmek açısından gücü olan kimseler olduğu temel alınmıştır. Lider, çalışanlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarını gücünü nasıl etkileyeceğini ve nasıl bir yol bulacağını araştırır. Çalışanlar belirli davranışlar doğrultusunda hareket ederse hedefledikleri amaca ulaşabilirler. Lider, çalışanlara başarabilecekleri inancını aşılayarak güdülenmesini sağlar ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda rehberlik eder. Sonuç olarak, Yol-Amaç kuramında; liderin güdülenmesinden çok, çalışanların güdülenmesi önemlidir. Lider başarılması gereken amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak çalışanlarının güdülenmesini amaçlar. Bu sebeple liderin, çalışanlarına örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir.

3.4. Karar Ağacı Kuramı

Karar ağacı kuramı, liderin karar verme özelliğini kullanarak, çalışanlarını yönlendirdiği bir yönetim faaliyetidir. Bu kuramın detaylarına girmeden önce bu kuramı incelemek yerinde olacaktır. 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu kuramda, liderler içinde bulunduğu durumdan yola çıkarak kafasındaki problemlere cevap ararlar ve çözüm yoluna giderler. Bu sebeple

¹ K. Yılmaz, “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.3, S.550, Ankara, 2004, s.4

bu kuram, karar ağacı modeli olarak adlandırılmıştır.¹ Bu kuramda, herhangi bir karar alma sürecine yardımcı olmak amaçlanmıştır. Karar konusunun yapısını araştıran bu kuramda, liderin kişisel davranışları incelenerek liderin karar verme süreci üzerinde odaklanılmıştır. Çünkü bütün liderler yönetim sürecinde karar verme yetkisine sahip olan kişilerdir.

Bu kurama göre, her zaman en iyi olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur. Dolayısıyla lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı yöntemler kullanmalıdır. Lider tarafından alınan kararların örgüt içinde daha etkin olabilmesi, çalışanlar tarafından nasıl algılandığına ve kabul edildiğine bağlıdır. Bu sebeplerden dolayı lider, çalışanların karar mekanizmasına aktif olarak katılmalarını ve rol almalarını sağlamalıdır.² Sonuç olarak, lider karar ağacı kuramında, yönetim faaliyetinde karşılaştığı durum ve problemlere göre davranışlarını belirleyerek bir yaklaşım sergiler ve karar ağacını takip ederek istediği sonuca ulaşır.

4. HASTANE YÖNETİMİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Liderliğe olan bakış açısı değişmiş, sadece lider davranışları üzerine değil, liderin çalışanları ile ilişkileri üzerine de araştırmalar yapılmıştır. Lider-üye etkileşim kuramı (LÜE), liderlerin çalışma grubu içindeki üyelerle, benzer etkileşimde bulunmadığı varsayımından yola çıkarak liderlik konusunu farklı bir şekilde ele almaktadır. Lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliğinin tanımlandığı bu kuramın temeli şu şekilde tanımlanmıştır; “Liderin grup içi olarak adlandırılan az sayıda güvendiği astlarıyla özel iş ilişkileri geliştirmesi üzerine dayanmaktadır.”³ Lider ve çalışanları arasındaki ilişkinin iyi olması bireysel ve örgütsel düzeyde

¹ M. Doğan, Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş tatminine Etkisi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007

² İ. Bakan-T. Büyükbeşe, “Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak isterler?”, Afyon Kocatepe Üniversitesi(AKÜ), İİBFD, C.7, S.2, Afyonkarahisar, 2005, s.33

³ G. Yıldız – H. Özutku – E. Cevrioğlu, “Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım”, AİD, C.3, S.1, Ankara, 2008, s.96

birçok sonuca olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Eğer liderin çalışanına karşı davranışı çalışanın performansından etkileniyorsa ve her çalışanın performansı birbirinde farklıysa, lider her bir çalışanla farklı ilişkiler kuracaktır.¹ Bu kuramda lider, herkese aynı davranışı sergilememektedir. Çünkü çalışanlar farklı özelliklere sahiptir. Bu sebeple modelde lider ile izleyicilerin birebir ilişkisi ele alınmaktadır.

Liderin her bir çalışanı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerine odaklanması nedeniyle, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı bir kuramdır. Bu sebeple LÜE farklı açılardan incelenmiştir. “Bu bağlamda, ilgi, destek, kaynaklar, ödüller, yetkinlikler, kişilik özellikleri, değerler, motivasyon, iş tatmini, bağlılık, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, adalet, açıklık, destek, yardım ve saygınlık, lider üye etkileşimi açısından en çok incelenen faktörler arasında yer almaktadır.”² Bütün bu faktörler, LÜE ilişkin çalışmalara bir ışık sunmakta, incelenen boyutlara yönelik bir altyapı sunmaktadır.

Liderin çalışanı ile farklı ikili ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin lider ve çalışan davranışlarını etkilemesi, bu kuramın temelini oluşturmaktadır. LÜE kuramında rol teorisine göre lider, çalışanlarına farklı görevler vererek onları sınar, onların gösterdikleri uyum, güvenilirlik gibi etkenleri talep oldukları iş ile karşılaştırır. Böylelikle LÜE kararlarının doğruluğu test edilmiş olur.³ LÜE sürecinde önce lider üyeye görevlerini sunar ve üyenin bu sorumlulukları yerine getirip getiremediğini değerlendirir. Liderin verdiği görevleri daha iyi yaparak, liderin gözüne giren üye, diğerlerine göre liderle daha kaliteli bir etkileşim ve paylaşım içine girer. Birçok LÜE ilişkisinde bu paylaşım içerisinde, karşılıklı olarak etkileşimleri güçlenir.

¹ G. Kılıçeylül, ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi(ERÜ), SBE, YYLT, Kayseri, 2006, s.79

² G. Ordun-H. Aktaş, “Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astlar Tarafından Karşılıklı Algılanması”, İÜ,İşletme Fakültesi Dergisi (İFD), C.43, S.1, İstanbul, 2014, s.121

³ Ö. Uğurluoğlu-F. Şantaş -B. Demirgil “Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”, HÜSİD , C.16, S.1, Ankara, 2013, s.3

Bu kuramda, liderin çalışanları ile arasındaki ilişki kalitesinin yüksek olması beklenmektedir. “Lider ve astları arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksek olması, astların yüksek iş tatmini ve düşük stres algılamaları, yüksek performans sergilemeleri ve işten ayrılma niyetlerinin azalması gibi olumlu sonuçları etkilemektedir.”¹ Burada yüksek kaliteden kastedilen, lider ile üye arasında etkileşimin artmasıdır. Liderlerin beklentileri yüksek ise üyelere karşı olan tutumları değişir. Eğer lider çalışanından düşük beklenti içerisine girerse onu daha rutin olan işlerde kullanabilir. Düşük kalitedeki ilişkiler, işten sağlanacak performans ve kariyer gelişimi açısından çalışanı olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir.

Bir başka ifade ile LÜE; liderin çalışanına karşı değerlendirmesinin olumlu olması, çalışanına karşı duygusal açıdan yakın olması ile aynı oranda değişmektedir.² Liderin kişilerle birebir etkileşimine dayalı bu modelde, lider birkaç çalışanla daha yakın bir ilişki içerisine girmektedir. Diğer çalışanlar ile kurdukları ilişkilerinde resmi yetkiler, kurallar kullanarak istenen performansın gerçekleşmesini sağlamak için davranış sergilemektedir. Çalışanlar yöneticiye daha fazla bağlanmakta ve amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba harcamaktadırlar. Sonuç olarak; LÜE modeli iki nedenle önem taşımaktadır. Bunlardan ilki, lider ile her bir üye arasındaki ilişkilere odaklanmasıdır. İkincisi ise liderin her bir üye ile aynı ilişki yapısını geliştirmedir.

4.1. Geleneksel Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi

Geçmişten günümüze gelinceye kadar liderlik üzerine birçok kuram ileri sürülmüştür. Geleneksel liderlik kuramı bunlardan en bilinenleridir. Geleneksel lider, müşterilerinin beklentileri yönünde çalışanlarını kontrol ederek verimliliği arttırmaya odaklanan kişidir. Geleneksel liderlik yaklaşımları şu şekilde tanımlanmıştır; “Liderin tüm çalışanlara benzer şekillerde davrandığını varsayımına

¹ F. Şahin-Ş. Asla-M. Özata, “Lider Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C.11, S.4, İzmir, 2011, s.279

² Kılıçeylül, s.79

dayanmaktadır.’’¹ Bu kuramlarında lider denetim odaklı, müşterilerin beklentilerini göz önüne alan lider profil çizmektedir ve yönetici duygusal öğelerden daha uzaktır.

Geleneksel liderlik tipinde araştırmalar, liderlerin özellikleri, ya da çalışanlarına karşı sergiledikleri davranışlara odaklanmaktadır. Bu liderlik modelinde çalışan ve lider arasında ihmal edilen karşılıklı etkileşim süreci bulunmaktadır ve bu etkileşim sürecindeki farklılaşma araştırma konusu olmuştur.² Lider, geleneksel yaklaşımını kişiye özel olarak kullanmayı tercih edebilir. Bunlar grup içi üyeler ve grup dışı üyeler olarak algılanmaktadır. Grup içi üyeler, diğer üyelere göre liderlerine daha yakındırlar. Bu sebeple çalışanlar liderleri ile daha fazla etkileşim içerisinde bulunurlar ve daha çok ilgi, bilgi paylaşımı içindedirler.³ Sonuç olarak, LÜE yaklaşımında liderin çalışanları ile kurduğu iletişimin, LÜE etkileşiminin kalitesini ortaya koyduğu söylenebilir. Daha farklı bir ifade ile LÜE modelinde lider ve üyeler arasındaki etkileşim temel birim olarak ele alınmıştır. Geleneksel liderlikte lider ve üyeler arasındaki ihmal edilen etkileşim süreci böylelikle LÜE modelinde ön plana çıkmıştır. Her ikisi arasındaki etkileşim araştırma birimi olarak alınmış ve buna bağlı olarak, geleneksel liderlik yaklaşımlarında ihmal edilen etkileşim süreci ve özellikle bu süreçteki farklılaşma LÜE modelinin araştırma konusunu oluşturmuştur.⁴

4.2. Modern Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi

Yönetim alanında yapılan güncel çalışmalar liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik kuramları geliştirilmiştir. Bu modern kuramlar daha önce üzerinde fazla durulmayan liderlik sürecinin farklı yönleri ile ilgilenmişlerdir. Liderlik anlayışında bazı farklılıklar gelişmiş ve yeni boyutların eklenmesine neden olmuştur. Bu boyutlar ve yeni

¹ T. Baş-N. Keskin-İ. Mert, “LÜE Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’ de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”; http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF_2010_3_14.pdf, s.1014, (10.10.2014)

² Baş-Keskin- Mert, s.1014

³ Şahin, s.278

⁴ Baş-Keskin- Mert, s.1014

koşullar, liderlerin farklı özellikler ve yetkinlikler kazanmasını mecbur hale getirmiştir.¹

Modern liderlik kuramı daha önce üzerinde fazla durulmayan liderlik sürecinin farklı yönlerini ele almıştır. Bu kuramda öne çıkan en önemli farklılık lider ile çalışan arasındaki etkileşimdir. Bu sebeple etkileşim boyutu bu yaklaşımın temelini oluşturmuştur.² Farklı bir ifadeyle LÜE yaklaşımını şu şekilde tanımlanmıştır. “Modern teorik temeli, lider ile üyeler arasındaki karşılıklı dikey ikili ilişkilere ve rol geliştirme sürecine bağlıdır.”³ Bu modelin önemi liderliğe ilişki odaklı bir yaklaşım sunmasından ileri gelmektedir. Bu rol geliştirme süreci içerisinde, lider çalışanlarına farklı davranış sergilemekte ve onlara aynı davranılmadığı düşünülmektedir.⁴ Bu modelde, her çalışan ile lider farklı bir etkileşim gösterir.

Sonuç olarak, günümüz liderlik kuramlarında ve LÜE yaklaşımında; liderin çalışanları ile daha etkin bir iletişim kurması ve demokratikleşme süreci içerisinde astlarıyla beraber çalışarak amaçlarına ulaşması gerekmektedir.⁵ Geleneksel liderlik yaklaşımından farklı olarak gelişen bu süreç, yönetim kuramlarına da yansımakta; hem liderin hem de çalışanın karşılıklı etkileşim sürecinin olduğu yaklaşım bugün de geçerliliğini korumaktadır.

¹ T. Dalgın, Liderlik Davranışlarının İş görenler Tarafından Algılanması ve İş görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri, Muğla Üniversitesi, SBE, YYLT, Muğla, 2008, s.39

² Ö. Bozkurt – M. Göral, “ Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, Anadolu Üniversitesi, SBD, C.13, S.4, Eskişehir, 2009, s.3

³ H. Özutku, “ Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki”, Amme İdaresi Dergisi , C.40, S.2, Ankara, 2007, s.81

⁴ Baş-Keskin-Mert, s.1014

⁵ Ş. Aslan-M. Özata, “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”; <http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/view/212/208>, s.96, (09.05.2014)

5. HASTANE YÖNETİMİNDE LİDERLİK TİPLERİ

Yönetim fonksiyonları bir bütün olarak ele alındığı zaman liderliğin üzerinde en çok çalışılan alanlardan birisi olduğu görülmektedir. İnsan, doğası gereği tek başına yaşamını sürdüremeyen bir varlıktır. Topluluk içerisinde yaşayan insanların bir kişiyi lider olarak benimseyebilmesi için, rehberlik edecek kişinin birtakım özellikler barındırması gerekmektedir. Liderlik sürecine bakıldığında zaman, liderlik tipleri ile ilgili kuramların, gittikçe daha karmaşık hale geldiği görülmektedir. Bu karmaşıklık ortadan kaldırmak için, liderlik özellikleri temel alınarak çeşitli liderlik tipleri tanımlanmıştır. Liderlik tipleri bazı başlıklar altında sınıflandırılmıştır.

5.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, tarih, yönetim ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır. Bu yapılan araştırmalar sonucunda karizmatik liderlerin ortaya çıkışı ile ilgili farklı görüşler öne sürülmüştür. Weber'e göre karizma, bireyi diğerlerinden farklı kılan kişisel özelliklere sahip olması ve güç kazanması olarak ifade edilmiştir.¹ Bu yaklaşımda karizmatik lider, sahip olduğu kişisel özellikler ile çalışanlarını etkileyebilen kişi olarak ifade edilmiştir. Karizmatik liderin taşıdığı özellikler ile çalışanlar üzerinde farklı bir etki yarattığı düşünülmektedir. Sahip olduğu kişisel özellikleri ile kitleleri peşinden sürükleyen bu liderlerin özelliklerinin doğuştan mı geldiği, yoksa sonradan mı kazanıldığı üzerine birçok görüşler ileri sürülmüş ve taşıdığı özellikler açısından birtakım tespitlerde bulunmuşlardır.

¹ Güner, s.4

Karizmatik liderlerde olduğu düşünölen bazı liderlik özellikleri aşğıdaki şekilde sıralanmıştır:

- “İzleyiciler liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- İzleyiciler liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- İzleyiciler lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
- İzleyiciler lideri etkileyici hissederler.
- İzleyiciler lideri gönüllü olarak dinler.
- İzleyiciler örgütlerindeki görevlerinde duygusal olarak içerirler.
- İzleyiciler performans amaçlarını artırırılar.
- İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulunduklarına inanırılar.”¹

Karizmatik liderlik göröldüğü üzere; eğitim, öğrenimle kazanılan bir özellik değildir. Kendilerine özgü farklı bir enerji ile hareket ederler. Özgüvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri ile başkalarını etkileyebilen, verdikleri enerji ve coşku ile çalışanlarını harekete geçirebilen, çalışanlarının ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirebilen kişilerdir. Sonuç olarak, karizmatik liderler toplulukların tepe noktasında bulundukları için örgütsel yapıdaki en önemli kişilerdir fakat bu liderlik tarzında yasal bir güç söz konusu değildir. Güçlerini kendilerine özel olağanüstü ayrıcalıklardan aldığı söylenebilir.² Örgütlerini dinamik hale getirmeyi isteyen yöneticilerin, karizmatik liderliğe ilgi duydukları düşünölmektedir.

5.2. Demokratik Liderlik

Liderlik alanında yapılan çalışmalarda pek çok liderlik tipi tanımlanmaktadır. Demokratik liderlik bunlardan birisidir. Demokratik liderlikle ilgili tanımlamalar

¹ T. Keçecioğlu, Lider ve Liderlik, İstanbul, 1998, s.45

² T. Kılınç, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi” İÜİFD, C.4, S.3, İstanbul, 1995, s.152

incelendiği zaman şu şekilde tanımlanabilir; “Astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olmaları sebebiyle güçlerini hem yetkilerinden, hem de takipçilerinden alırlar.”¹ Demokratik liderler, grup içinde kontrolü elinde tutmak yerine, denetim görevini yerine getirirler. Böylelikle örgüt içindeki çalışanları sahip olduğu güçlerinden yararlanarak yönlendirirler.

Yönetimde sahip olduğu yetkileri çalışanları ile paylaşan demokratik liderler, çalışanlarına danışarak aldığı kararlar doğrultusunda amaçlarını ve kurumların politikalarını belirleyerek yönetim işlevini yerine getirirler.² Liderin yönetim yetkisini çalışanları ile beraber paylaştığı bu liderlik tipinde, liderin çalışanlarına esneklik ve özgürlük tanıyarak kararlara katılımlarını sağlaması ile liderlerine duydukları güven duygusunu arttırdığı söylenebilir. Bu liderlik tarzında, çalışanlar yaptıkları işle ilgili bilgilendirilmekte ve düşünce ve önerilerini dile getirmeleri hususunda cesaretlendirilmektedirler. Fakat bu liderlik tipinin bazı olumsuz özellikleri olabilir. Bu olumsuz özellikte karar alma sürecinin ön plana çıkmakta olduğu görülür. Çünkü karar alma sürecinde çok fazla çalışan dâhildir. Dolayısıyla bu durum sürecin uzamasına neden olmaktadır.³ Çok fazla kişinin katılımı özellikle acil karar alınmasını gerektiren durumlarda süreci yavaşlattığı için sonradan telafisi olmayan durumlara sebep olabilir ve süreci yavaşlatabilir.

Demokratik lider sahip oldukları özellikleri ile yönetim işlevini gerçekleştirirken aynı zamanda, çalışanlarına yetki devrederek, onlara güvenlerinin tam olduğunu mesajını verir. Uzmanlık ve ilgi gücünü kullanarak yönetim işlevini yerine getirirken, çalışanlarına özgüven ve cesaret aşılayarak, övgü ve eleştirilerle beraber çalışanlarını desteklediği söylenebilir.⁴ Dolayısıyla çalışanlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanarak onları cesaretlendiren, onları bilgi ve becerileri ile etkileyen liderlerin, demokratik lider olarak adlandırıldıkları

¹ S. Güney, Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral, İstanbul, 1997, s.213

² A. Gürsoy, Liderlikte Duygusal Zekâ, Celal Bayar Üniversitesi, SBE, YYLT, Manisa, 2005, s.35

³ A. Yıldırım, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, KMÜ, SBE, YYLT, Karaman, 2010, s.11

⁴ Tengilimoğlu, s.5

söylenebilir. Çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirgin bir biçimde ortaya koyan bu liderlik tipinde, ortaklaşa alınan kararlar, grup katılımını artırmakta böylelikle çalışanların planlanan hedeflere hareket etmesini sağlanmaktadır. Ortaklaşa alınan kararlar nedeniyle ekip çalışması ön plandadır ve gelişmiştir. Ekip çalışması ile iletişimi güçlendiren demokratik liderler kurmuş olduğu bu açık iletişim ile örgütü amaçlarına ulaştırır. Dolayısı ile bu liderlik tarzının çalışanların memnuniyet düzeylerinin artırılmasına ve iş doyumunun artmasına sebep olduğu söylenebilir.

5.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Örgütsel faaliyetlerle aktif olarak ilgilenmeyen bir liderlik tarzı olarak ele alınan liderlik modelidir. İsminden de anlaşılacağı gibi işe karışmayan, işten sakınan ve çalışanları kendi haline bırakarak yönetim işlevini gerçekleştirerek yönetim işlevini yerine getirir. Lider çalışanlarına otoriteyi kullanma hakkını tamamen bırakmakta dolayısı ile otoriteye sahip çıkmamaktadır.¹ Bu liderlik modelinde, liderin çalışanlarına müdahale etmemesi sebebiyle, sorumluluktan kaçınan bir davranış tarzı sergilediği söylenebilir.

Tam serbestlik tanıyan liderler, hem örgütün amaçlarını, hem kendi amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Çünkü bu liderler yetkiyi üzerine almayarak işten kaçınmayı tercih ederler. Bu durumda, sorumluluk ve yetki sahibi olan çalışanlar kendi motivasyonlarını sağlayarak organize olurlar ve amaçlarını elde ederler.² Bu liderlik tipinde, yetki kullanma hakları çalışanlara ait olduğu için, çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlerine çare bulma konusunda güdülenmişlerdir. Bu sebeple örgütlerin başarısı, çalışanların yeteneklerine ile aynı çizgidedir.

¹ N. Özgür, Veri Zarflama Analizi ile Belediyelerde Performans Ölçümü, ERÜ, SBE, YYLT, Kayseri, 2010, s.257

² Tengilimoğlu, s.5

Güç kullanmakta çekingen davranışlar sergileyen lider; çalışanlara verdikleri kaynaklar çerçevesinde planlarını yapmalarına izin veren, gücünü çok az kullanan bir davranış tarzı sergilerler.¹ Çalışanların amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alması, her çalışanın kendi motivasyonunu harekete geçirmesi bu liderlik tipinin olumlu tarafları olarak gösterilebilir.

Bu liderlik tipinde, sergilenen davranışlar biçimleri araştırılmış ve neticesinde şu özellikler ortaya çıkmıştır:

- “Liderin örgütteki iş görenlere çok az rehberlik yapması,
- Liderin iş görenlere gerekli materyalleri temin etmesi ve karar verme süreçlerinde iş görenlerin tam bağımsızlığa sahip olmaları”²

Lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde, liderlerin çalışanları tarafından sevildiği fakat kendi istedikleri gibi hareket ederek, özgür davrandıkları görülmüştür. Böyle gruplarda lider yetkiyi ve inisiyatifi biraz eline aldığı zaman verimliliğin arttığı görülmüştür.³ Farklı bir tanımlamayla, serbestlik tanıyan liderlik tarzının olduğu gruplarda inisiyatif çalışanlarda olduğu için, kararlar çalışanlar tarafından alınmakta ve lider tarafından uygulanmaktadır. Bu sebeple çalışanların lideri yönlendirdiği söylenebilir.⁴ Sonuç olarak bu liderlik tarzı, yönetime çok az ihtiyaç duyan, herkesin kendisine verilen görevler doğrultusunda amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış sergileyen bir yönetim işlevidir.

¹ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.453

² M. Tura, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, Balıkesir Üniversitesi, SBE, YYLT, Balıkesir, 2012, s.38

³ S. Arkonaç, Grup İlişkileri, İstanbul,1993, s.52

⁴ İ. Türkmen, Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, Ankara, 1999, s.63

5.4. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik

Değişim ve dönüşüm kavramlarının sıkça zikredildiği günümüzde, yönetim bilimi de hızlı bir değişim içine girmiştir. Küreselleşme süreci ile beraber literatüre giren dönüşümsel liderler, değişime uyum sağlayarak yönetim işlevini yerine getiren kişilerdir. Dönüşümsel liderlik tarzı günümüzdeki hızlı değişim içinde gerek duyulan bazı özellikleri barındırmaktadır. Bu özellikler şunlardır; “...Değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb, kapsayan bir liderlik tarzıdır.”¹ Dolayısıyla bu liderler yeni bir vizyonun hayata geçirilmesi ve benimsetilmesini amaç edinerek yönetim işlevini yerine getiren kişilerdir. Başka bir ifade ile dönüşümsel lider, değişim ve yenilenmeyi amaç edinerek kurumları en üstün performansa ulaştırmayı başaran kişilerdir.² Dönüşümsel liderler, yüzünü geleceğe, yeniliğe ve değişime çevirmiş, gelecek odaklı düşünen kişilerdir.

Eski bir vizyonu tamamıyla yeni bir vizyona dönüştürerek çizmiş olduğu çerçevede örgüt çalışanlarına yol gösteren dönüşümsel liderlerin öne çıkan özellikleri şunlardır:

- “Var olan ihtiyaçları tanır ve onlardan yararlanır,
- İzleyenlerin potansiyel güdüleyicilerini arar,
- İzleyenlerin daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin eder,
- Örgütteki rolleri değişebilir. (İzleyenler lider, lider izleyen durumuna gelebilir),
- Ahlaki temsilcilerdir,
- Sürdürümcü ve dönüşümsel liderliği sağlar.”³ Dönüşümsel liderlerin

çalışanlar üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Liderlerde var olan bu özelliklerden dolayı çalışanlar, lidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar.

¹ Tengilimoğlu, s.5

² T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.483

³ Tura, s.36

Çalışanları güdüleyen ve onları önemli değişiklikler yapmaya ikna edebilmek için vizyon sunan bu liderler, hızla değişim yaşanan günümüz coğrafyasında, değişen koşullara uyum sağlayan, çözüm arayan problem çözen, motivasyonu sağlayan rehberlik yapan kişilerdir.¹ Görüldüğü gibi, örgütsel düzeyde çalışanları ile arasındaki etkileşime güvenerek, aynı zamanda örgütteki diğer yöneticilerle de iletişimde bulunarak çalışanların çabalarını bir vizyona yöneltmeleri için çabalayan kişilerdir.

Dönüşümsel liderlerin en belirgin özelliği, bugün ile gelecek arasında bağlantı sağlaması ve değişimi başlatmasıdır. Bass ve Avolio' ya göre, ise bu liderler yeni bir çevre oluşturarak, tepkilerini ortaya koyan kişilerdir.² Yeni bir çevre oluştururken, aynı zamanda çalışanların öz güvenlerini artırarak ve geliştirerek uzun dönemli amaçların gerçekleşmesine rol oynayan, çalışanların gelişimlerini destekleyerek, ilham, motivasyon gibi araçlar ile onların algılarını değiştiren, ruhsal ve zihinsel gelişimlerini takip ederek farkındalıklarını arttıran kişilerdir.³ Çalışanlarını örgütsel hedeflere ulaşmak için ilham veren, güdüleyen lider böylece, aktifliği ve etkililik seviyesini arttırmış olur. Sonuç olarak, Dönüşümsel lider; yenidünyaya uyum sağlayabilmek için, yenilikçi çalışanlarla beraber çalışmayı tercih eder, çalışanın isteğini fark eder, ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar. Örgüt misyonlarını bu doğrultuda harekete geçirirler. Bu çerçevede çalışanlara yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırmak çok önemlidir.

¹ Eren, s.543

² V. Çelik, Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Urfa, 1998, s.454

³ B. Keklik, “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi”, AKÜ , İİBFD, C.14, S.1, Afyon, 2012, s.81

5.5. Katılımcı Liderlik

Katılımcı yönetim, çalışanların karar alma gücünü doğrudan üst yöneticilerle paylaşabildikleri bir süreçtir. Bir başka söylemle katılımcı liderlik; çalışanların amaç ve hedefleri doğrultusunda plan ve politika belirlenme aşamalarında fikirlerine danışarak karar aldığı bir liderlik davranışı olarak tanımlanabilir.¹ Lider karar vermeden önce çalışanların düşüncelerini alarak onları karar verme sürecine dahil etmektedir. Katılımcı kararlar, otokratik liderlik uygulamalarında olduğu gibi tek taraflı değildir. Bu tarzda amaçlar, politikalar belirlenirken çalışanların fikirleri dikkate alınmaya çalışılır. Liderin yönetim yetkisini çalışanları ile paylaşma eğilimi gösterdikleri için, bu durum aynı zamanda çalışanların motivasyon ve memnuniyet düzeylerinin arttırılmasını da ifade etmektedir. Bu liderlik tipinin en önemli özelliklerden birisi de kişilerin kendilerinin yaşadığı sorunlarda, alınan kararlara katılarak, çözüm sürecine dahil olmasıdır.² Burada liderin rolü rehberlik yapmaktır. Amaç grubun da desteklediği en uygun çözüme ulaşmaktır. Hedef belirleme, problem çözme, kararlara doğrudan katılma, gibi ekip ruhu ile hareket edildiği için, çalışanlar, kendilerini organizasyon içindeki otoritenin bir parçası sayacaklar ve iş doyumunu sağlayacaklardır.

Katılımcı liderlerin gösterdiği bu liderlik tarzı ile örgütlerde birtakım olumlu değişiklikler gözlenmektedir. Bu değişikliklerden birisi de, karar verme sürecinden dolayı görülen denetim ve gözetim faaliyetlerindeki rahatlamadır.³ Lider bu yönetim işlevinde sorunu grubu ile paylaşır. Çünkü bu liderler kararlara katılımı sağlayarak, yapmak istedikleri değişikliklere karşı oluşacak dirençleri de ortadan kaldırır. Böylelikle grup olarak alınan kararlar, kişisel olarak alınan kararlardan daha isabetli olmakta ve örgütler amaçlarına ulaşabilmektedir.

¹ Eren, s.453

² H. Öven, Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yönetici ve Liderin Fonksiyonları, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, SBE, YYLT, Van, 2006, s.34

³ O. Oğuz, Örgütlerde Karar Verme, Ankara, 1975, s.186

Bir örgüt içerisinde liderin katılımcı karar verme yetkisini kullanması birçok olumlu faydalar sunmaktadır. Otokratik liderlik uygulamalarında tek kişide toplanan yetki nedeniyle tek yanlı olan kararlar, bu yönetim tarzında izleyicilerin katılımlarının sağlanması ile sağlanmaktadır.¹ Katılımcı liderler, çalışanlarını yönetirken kullandıkları güç ve otorite kaynaklarını diğer tarzdaki liderlere göre daha dikkatli kullanırlar. Katılımcı liderlik yetkiyi yönetimden uzaklaştırarak hem bütün güçlerini kullanır, hem de kararların daha kolay bir şekilde uygulanmasını sağlar. Amaç grubun da desteklediği en uygun çözüme ulaşmaktır. Böylelikle çalışanlarında dâhil edilmesi ile alınan kararların niteliği düzelecektir.

6. HASTANE YÖNETİMİNDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

6.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, öncelikli olarak liderin fiziksel, duygusal, sosyal açıdan özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Özellikler yaklaşımı, liderlik kavramı ile ilgili geliştirilen ilk yaklaşımdır. Özellikler yaklaşımında, lider çalışanlarını etkileyebilmek için bazı davranışlar sergileyerek yönetim sürecini gerçekleştirmektedir. Köseye göre, bu yaklaşım sürecinde liderin sergilediği davranışlar, özellikler yaklaşımının dikkat çeken unsurları olarak ön plana çıkmaktadır.² Örgüt içinde bir kişinin lider olarak seçilmesinin nedeni sahip olduğu liderlik özellikleridir.

¹ M. Özkaya, Bir Lider Olarak Vehbi Koç, Adnan Menderes Üniversitesi, SBE, YDT, Aydın, 2000, s.94

² Köse, s.25

Liderin sahip olduğu özellikler, yönetim işlevinin etkinliğini belirleyen faktörler olarak kabul edilmektedir. Bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için diğerlerinden farklı olması gerekmektedir. Liderleri diğer bireylerden farklı kılan kişisel özellikler şunlardır; “Özellikle temel zihinsel yetenekler, yüksek bir zekâ düzeyi, analiz ve sentez yeteneği, öğrenme ve bilgi edinme kapasitesi, mantık ve yargılama gücü öncelikle sayılmıştır. Sosyal özellikler olarak ise; daha çok insan ilişkilerindeki, ustalık, iletişim kurma ve ikna etme becerisi, etkileme becerisi, girişimcilik, müzakere becerisi gibi özellikler ifade edilmiştir.”¹ Kişilerin taşıdığı sosyal özellikler ve zihinsel yeteneklerin bu tanımlamada ön planda olduğu göze çarpmaktadır.

Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- “Yaş
- Boy
- Cinsiyet
- Yakışıklılık
- Irk
- Başkalarına güven verme
- Güzel konuşma yeteneği
- Zekâ
- Kişiler arasında ilişki kurma yeteneği
- İnisiyatif sahibi olma
- Dürüstlük
- Samimiyet
- Doğruluk
- Açık sözlülük
- Kendine güven duyma
- Kararlılık

¹ İ. Fındıkçı, Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, İstanbul, 2009, s.61

- İş başarma yeteneği
- Cesaret
- Yaratıcı
- Çalışkanlık’’¹

Kişisel özellikler denildiği zaman, sadece fiziksel değil aynı zamanda duygusal durumlar da göz önünde bulundurulur. Lideri diğerlerinden farklı kılan fiziksel özellikler arasında, bireylerin genel bedensel görünüşleri, boyları, kiloları gibi özellikler sıralanmıştır. Temel kişilik özellikleri bakımından ise dürüstlük, samimiyet, çalışkanlık, iş başarma yeteneği, kendine duyulan güven, duygularını rahatça kontrol edebilme gibi belirli bir ahlaki olgunluk gibi özellikler olarak sıralanmıştır. Özellikler kuramı liderin sahip olduğu özel niteliklerin ve yeteneklerin anlaşılması konusunda liderlik kuramına önemli katkıda bulunmuştur. Ancak yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi, bu kuramın eksik taraflarını ortaya çıkarmıştır. Sonuç olarak bu kuramın liderliği açıklamada tek başına yeterli olmadığı söylenebilir.

6.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Bireysel özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini işleyişine yöneltmişler; çalışanların özelliklerini ve liderlerin davranış biçimlerini incelemeye başlamışlardır. Davranışsal yaklaşımın temelinde, liderin kişisel özelliklerinden daha çok liderin davranışları üzerinde odaklanılmaktadır. Liderin başarılı olmasının asıl sebebi, onun sergilediği davranışlardır.² Davranışları yaklaşımına göre etkin liderin yarattığı fark, onun özelliklerinden kaynaklanmamaktadır. Lider davranışlarının çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yarattığı ve bu etkilerin yönetim faaliyetlerine yansıdığı

¹ Yeşilyurt, s.14

² T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.470

düşünülmüştür. Lideri, başarılı ve etkin kılan özellikler liderlik davranışı sergilerken gösterdiği tutumlardır.

Bu yaklaşım tarzında, liderin çalışanlarına nasıl davrandığı önemlidir. Yıldırım'a göre, liderin çalışanları ile kurduğu iletişim, hedefleri, onlara yetki verip vermemesi, onları denetleme şekli bu yaklaşımın etkinliğini belirleyen özellikler olarak ele alınmıştır.¹ Bazı durumlarda başarılı olan bir lider davranışı, bazı durumlarda etkisiz olabilmektedir. Görüldüğü üzere, burada liderin sahip olduğu davranışlardan ziyade, sergilediği davranışlar temel alınmıştır.

Lider ile çalışanlar arasındaki etkili iletişim ve davranışların söz konusu olduğu bu yönetim tarzında şu şekilde tanımlanabilir; “Liderlik, kişiye özgü bir unsur değil, daha çok liderin diğer takım üyeleri ile sürdürdüğü ilişkilerden gelen bir davranış biçimi olarak tanımlanmaya başlanmıştır.”² Bu sebeple, davranışsal yaklaşımda lider, bağımsız olarak değil, çalışanları ile birlikte bir bütün olarak değerlendirilir. Günümüzde liderlik konusuyla ilgili şu anda geline nokta da, bütün liderlik kuramları tek bir başlık altında birleştirilememiş, sergilenen liderlik özelliklerinin çok önemli olduğu, örgütleri çok ileriye taşıdıkları sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, araştırmacılara göre, lider içinde bulunduğu takımdan bağımsız değildir ve grup ile olan ilişkileri çerçevesinde değerlendirilmelidir.

6.3. Durumsal Yaklaşımlar

Tarihsel süreç içinde yapılan araştırmalar, liderlikteki başarının sadece liderin davranışlarına bağlı olmadığı sonucuna varmışlar ve bazı tespitlerde bulunmuşlardır. Aksu'ya göre durumsallık yaklaşımında çalışanların görev yaptığı durumlar söz

¹ Yıldırım, s.14

² G. Aksu, “ Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”; <http://www.akademikbakis.org/eskisine/32/15.pdf>, s.4, (10.09.2014)

konusudur. Bu kuram 1960 ta ortaya atılmış ve günümüze gelinceye değin üzerinde araştırmalar yapılmıştır.¹ Görüldüğü üzere, özellik ve davranış kuramlarının liderlik konusunu açıklamada yetersiz kaldığının düşünülmesi, durumsallık yaklaşımının gelişmesine neden olmuş, durumsal koşullar dikkate alınarak liderlik tarzları incelenmeye başlanmıştır. Bütün liderlik kuramlarının karışımı ile ortaya çıkan, bazı etkenlerin duruma bağlı olarak değiştiği düşüncesiyle, görevin durumu ve niteliklerinin ön planda olduğu bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır.² Bu yaklaşım tarzında, çalışanların görev yaptığı durumlar ile liderlik süreci ilişkilendirilmektedir. İçinde bulunulan durumun içeriğini özümseyerek, bu duruma uyan bir davranış tarzı geliştirmeyi amaçlayan yaklaşım; örgüt yapısını, iç ve dış faktörlerin etkisi ile şekillenen bir öge olarak görmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre, en iyi lider, kişisel özelliklere, var olan koşullara, grubuna göre ayarlayabilen liderdir.³ Durumsallık yaklaşımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsayımı ile hareket etmiştir. Her durumun kendine özgü bir yönetim tarzı olduğunu savunur ve bazı durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceği konusunu araştırmaya önem veren bir yaklaşım sergiler.

Her yerde ve her koşulda geçerli bir yönetim biçiminin bulunamayacağı görüşünü savunan bu yaklaşımda lider ve çalışanlar arasındaki ilişki tamamen işin yapılmasına ve karşılığında alınacak çıkarlara bağlıdır. Bu yaklaşımında lider, çalışanlar ve koşulları arasındaki ilişkilerden meydana gelen karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle insanı bir bütün olarak ele alıp onda davranış değişikliği yapmak isteyen eğitim örgütleri için, durumsal liderliğin uygun bir yönetim tarzı olmadığı söylenebilir.

Durumsallık yaklaşımın da, liderin başarı kaynağı olabilecek ortamlar ve lider performansı ile ilgili özellikler aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

¹ Aksu, s.4

² Zel, s.139

³ E. Tekarslan, Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul, 2000, s.135

- “Örgütün yapısal özellikleri: Büyüklüğü, hiyerarşik yapısı, resmiyetlik derecesi ve teknolojisi.
- Temel özellikleri: İşin çeşidi ve zorluğu, işleyişiyle ilgili kurallar, performans beklentileri, güç
- İkincil özellikler: Eğitim, yaş, bilgi ve tecrübe, sorumluluk ve güç
- İçsel çevre: Kültür, şeffaflık, katılım seviyesi, grup atmosferi ve değerler.
- Dışsal çevre: Karmaşıklık, durağanlık, belirsizlik, kaynak bağımsızlık, örgütlenme olmaktadır.”¹

Görüldüğü üzere, her duruma uygun tek tip liderlik tarzı yoktur. Durumsallık yaklaşımının temeli, değişik koşulların ve değişik liderlik tarzlarının gerektirdiğidir. Örgütün amacı, çalışanların yetenekleri gibi faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir. “...İlk olarak Fiedler’ in (1971) koşul bağımlılık kuramı, liderin kişiliği ve davranışları ile koşullar arasındaki ilişkiyi ele almış ve görev odaklı ve ilişki odaklı bireylerin farklı durumsal koşullar altında aynı davranışları ve aynı durumsal koşullar altında farklı davranışları gösterdiklerini ortaya koymuştur.”² Her lider farklı kişisel özelliklere sahiptir ve örgütün amaçlarına ulaşması için, farklı yaklaşımlar söz konusudur. Lider bu yaklaşımda, değişik koşullar altında farklı yaklaşımlar sergileyebilir. Davranış kuramlarına farklı bir bakış açısı ile yaklaşan durumsallık yaklaşımı, en mükemmel lider davranışının farklı durumlara değişebileceğini söylemektedir.

¹ Tura, s.21

² M. Aktaş, İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç, BAÜ, SBE, YDT, Ankara, 2010, s.38

6.4. Modern Yaklaşımlar

Küresel dünyadaki örgütlerin, rekabet ortamında var olmaya çalıştığı bir gerçektir. Liderler, örgütleri daha ileriye taşımak ve hedeflere ulaşmak için, farklı liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duymuşlardır. Bu hızlı değişim içindeki durumun gerekleri ve işin kalitesini ele alan bu yaklaşım modern yaklaşım biçimlerini doğurmuştur.¹ Geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak modern yaklaşımlar geleceğe, yeniliğe, değişime yönelik liderlik davranış biçimlerini içeren bir liderlik tarzıdır. Günümüzün küreselleşen dünyasında değişim kavramının yönetim bilimi için kazandığı önem göz önüne alınırsa, yeni liderlik uygulamalarının gündemde olması şaşırtıcı bir durum değildir.

Liderlik son yıllarda özellikle işletmeler için önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Modern liderlik yaklaşımları, liderliğin tesadüfen ortaya çıkmadığını, işletmelerin koşulları, çevresel koşullar, kullanılan teknoloji gibi değişkenlerin bireyin ihtiyaçların değişmesine yol açtığını savunmaktadır. Bu yeni liderlik yaklaşımların da bireyin bu değişen ihtiyaçları göz önüne alınmaktadır. Modern yaklaşımlar olarak adlandırılan bu bakış açılarının temeli Aksel'e göre; sosyal sorumluluk, vizyon, dönüşüm, geliştirme, güçlendirme gibi kavramlar olarak ele alınmaktadır.² Yönetim anlayışında insanların yönetime doğrudan katılımı esastır. Lider ile çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesine büyük önem verilen bu yaklaşım tarzında, bireyler kendi istekleri doğrultusunda yönetim sürecine katılırlar. Demokratik bir katılım ortamı mevcuttur ve çalışanın kendisi için neyin iyi olduğuna yine kendisinin karar verdiği bir yönetim anlayışıdır.

¹ M. Yıldız, "Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları", Türk İdare Dergisi(TİD), 2002, C.74, S.43, Ankara, 2010, s.232

² A. Yılmaz, Ç. Ceylan, "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi(KUEYD), C.17, S.2, Samsun, 2011, s.285

Modern liderlik yaklaşımına göre; lider vizyon sahibidir ve bunu çalışanlarına benimseterek, hayallerini gerçekleştirmek için planlar yapan kişidir.¹ Bu liderlik tipinde kişinin lider olabilmesi için yasal bir pozisyona sahip olması gerekmez. Hızlı değişimler, örgütte önemli bir değişikliklere neden olacağı için yönetim anlayışının, bu değişime ayak uyduracak şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

7. HASTANE YÖNETİMİNDE LİDERLİKTE GÜÇ KULLANIM BİÇİMLERİ

Rekabet ortamının çok fazla olduğu iş dünyasında, liderlerin gücü yadsınamaz bir gerçektir. Liderlerin başarısı çalışanlarını etkileyerek kendi istedikleri yönde bir davranışa sevk edebilme yeteneği gerektirir. Bu sebeple liderler, çalışanların performanslarını yükseltmek ve örgüt verimliliğini artırmak için bazı güç yaklaşımlarını kullanarak yönetim işlevini gerçekleştirmeleri gerekir. Dolayısıyla liderler, uygun liderlik davranışları sergileyerek, kurumların hedeflerine yönelik olarak çalışanların yetenek ve motivasyonlarını ortaya çıkarabilmelidir.² İnsan davranışlarının arzu edilen biçimde yönlendirilmesi güç ile ilgilidir. Bu da davranışların etkilenmesi için bazı güç kullanım biçimlerinin kullanılmasını gerektirir.

Bir kimsenin hedefini etkileyebilme yeteneği olduğu tanımından yola çıkan bu yaklaşımı ifade etmek gerekirse şu şekilde tanımlanabilir; “Güç kaynaklarını gücün üzerinde kurulduğu değerler ve prensipler olarak tanımlamak mümkündür.”³ Güce ilişkin ekonomik güç, bilgi gücü, politik güç gibi daha pek çok sınıflamaya da rastlanmasına rağmen bu çalışmada en fazla kabul gören başlıca güç tipleri üzerinde durulmuştur. Günümüzde lider böylesi bir güç birikimi ile donanmış olması sayesinde elinde var olan gücü tanıyan, bunu arttıran, koruyan, kullandığı güç

¹ Dalgın, s.39

² Dalgın, s. 41

³ A. Karaman, Güç Yönetimi, İstanbul, 1999, s.41

tiplerine çalışanlarının verecekleri muhtemel tepkileri önceden tahmin ederek en uygun güç tipini gerektiğinde örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için gücünü çalışanları ile paylaşan bir lider olması gerekmektedir. Gücün nasıl ve nereden geldiği soruları önemlidir. Özetlemek gerekirse; liderin etkili olabilmesi için çözüm üretme yeterliğine sahip olması, çalışanlarına eşit davranması, gücü sergilerken hak edenleri ödüllendirmesi gibi araçlarla çalışanlarını yönlendirmesi işletmelerin verimliliği için önemli etkenlerdir.

7.1. Yasal Güç

Otorite konusu da genellikle yönetim konusu ile birlikte ele alınmaktadır. Liderlik ise güç kullanımı ile ilgili bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Yasal güç otorite olarak da tanımlanan güç kullanım tarzı olarak öne çıkan bir kavramdır. “Liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür.”¹ Yasal güç aslında otoriteyi ifade etmektedir. Güç konusunun niteliği ve liderlik kavramı ile ilişkisinin iyi tanımlanması ve kavranması liderin etkinliğini artıracaktır.

Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile çalışanlarını etkileyebilme gücü olarak ifade edilen bu yönetim işleyişinde, çalışanlar yönetimden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Erdal’ a göre bu güç modeli, özgürlüğüne düşkün bağımsız çalışanlar için, endişeye ve gücenmeye neden olabilir, çünkü burada otoriteye bağlı istenilmeden yapılan davranışların olması söz konusudur.² Bu güç şeklinin olumsuz taraflarından birisi, liderlerin zorlama kullanılarak yönetim faaliyetini gerçekleştirmesidir. Yöneticilerin baskıcı, otoriter davranışlar sergilemeleri sonucunda, çalışanlarda, istek ve emirlere karşı direnç oluşabilir.

¹ H.Can- A. Akgün- S. Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1998, s.319

² M. Erdal, İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, YYLT, Kahramanmaraş, 2007, s.13

Eraslan'a göre bu güç modeli yasal bir güçtür. Yetki, sahip olunan hiyerarşiden alındığı için, sonradan kazanılmış, örgüte atfedilen bir güçtür.¹ Görüldüğü gibi, örgütsel hiyerarşinin egemen olduğu bu güç modeli, makamın işgal edilmesi ile elde edilir. Ayrıca, yöneticinin çalışanlarına emir verme yetkisini kullandığı bu güç modelinde, çalışan, üstü tarafından etkilenme ve zorlanma hakkı olduğuna inanmakta ve istenileni yerine getirmeye yükümlü olduğunu düşünmektedir.

Günümüzde çoğu örgütlerde gücünü yasal güçten alan, atama yolu ile yönetim işlevini gerçekleştiren bir hiyerarşi olduğu bilinmektedir.² Burada, çalışanların, üst kademelerden gelen isteklere uyma ve kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu güç kullanım şeklinde lider için, atamayla geldiği için, atamayla gitmesi söz konusudur. Yasal güç aynı zamanda iki görevli arasındaki etkileşimdir. Bu güç modeli, organizasyondaki üst ile ast arasındaki bir ilişki olarak tanımlanabilir. Çalışanlar verilen bu emirlere itaat etmezse, birtakım cezalandırma araçlarına maruz kalabilirler. Çünkü liderin istediği iş ve emirler yerine getirilmediği durumlarda, onları cezalandırma yetkisini kullanma hakkı vardır. Özetlemek gerekirse, yasal güç, yasaların desteğinde oluşabildiği gibi, belirli şartların meydana gelmesiyle oluşan yetki olarak karşımıza çıkabilir.

7.2. Ödül Gücü

Müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı günümüz iş dünyasında liderler, örgüt amaçlarına ulaşmak için birtakım güç yaklaşımları sergilerler. Bu güç yaklaşımında lider, bazı motivasyon araçlarını kullanarak çalışanlarını etkileme çabasına girer. Bu araçlar ile örgütlerin performanslarını arttırmayı hedefler. Ödül gücü modelinde, “Ödüllendirme ve/veya cezalandırmalar organizasyon amaçlarını

¹ L. Eraslan, “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, C.4, S.162, Ankara, 2004, s.56

² E. Eren, Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Ankara, 2013, s.476

desteklemek için, çalışan davranışını cesaretlendirmede kullanılmaktadır.’’¹ Lider ödülleri güç aracı olarak kabul edip kullanıyorsa bu hem çalışana hem de lidere güç verecektir. Örgüt içerisinde ödül alan çalışan, diğer çalışanlara göre kendini daha ayrıcalıklı hissedecektir. Bu sebeple liderin yetkisindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüller çalışanlar için ne kadar önemli ise, liderin ödüllendirme gücü de o kadar fazla olacaktır.

Ödüllendirme gücü fırsat kavramının da bir parçasıdır. Bu liderlik tarzında çalışanları takdir ve yaptıklarını onaylamakla birlikte, onları yeterli ve isine bağlı olmalarından dolayı ödül gücü kullanabilir. Başka bir söylemle, bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ise liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Kişilerinin amaçlarına ulaşması için, ödüller aracılık yapan araçlar olarak göz önüne çıkmaktadırlar.² Bu güç yaklaşımında hakkaniyet, dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan birisidir. Hakkaniyete dikkat edilmediği noktada çalışanlar arasında eşitsizliğe neden olur. Burada çalışanlara yansıyacak olan olumlu unsurların vurgulanması temel esastır. Ödülün ölçüsü ise çalışanın toplam performansına göre olmalıdır.

7.3. Karizmatik Güç

Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişilik özellikleri ile ilgilidir. Karizmatik güç, bireyin özel niteliklerine hayranlık duyulduğu zaman ortaya çıkan güçtür. Alman sosyoloğu Weber' e göre karizmatik liderlik tipinde, üstün özelliklere sahip, baskın özellikleri olan, özgüvenleri yüksek, kişiler üzerinde etki yaratabilen kişilerin özellikleri olarak tanımlanmıştır.³ Liderler kendilerinde var olan özelliklerinden dolayı bu güce sahiptir ve sahip oldukları bu güç ile yönetim sürecini gerçekleştirirler. Karizma gücünü kullanabilen liderler çalışanlarına özdeşleşme,

¹ E. Özdemir, ‘‘Liderlik ve Etik’’, Uludağ Üniversitesi, İİBFD, C.22, S.2, Bursa, 2003, s.162

² İ. Bakan- T. Büyükbeşe, ‘‘Liderlik Türleri ve Güç Kaynakları na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması’’, KMÜ, Sosyal ve Ekonomi k Araştırmalar Dergi si, C.12, S.19, Kahramanmaraş, 2010, s.76

³ İ. Werner, Liderlik ve Yönetim, (Çev.V. Üner), İstanbul, 1993, s.33

hayranlık duyma ve model alma gibi özellikler oluşturma'nın yanı sıra, onlara yeni amaçlar, umutlar aşılayarak başarı göstermelerini sağlayabilmektedirler.

Karizmatik liderlikte kişisel özellikler ön plandadır. Liderin kişiliğinin çalışanlara enerji vermesi, onların arzularını dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Lider sahip olduğu kişilik özellikleri ile çalışanlarına model olması, ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve onlarda saygı uyandırması Karizmatik liderlik özelliklerinin temelini oluşturur.¹ Karizma gücüne sahip olan kişi; çalışanları tarafından beğenilen, takdir edilen, saygı duyulan, gıpta edip model alınan kişidir. Karizma doğuştan olabileceği gibi sonradan da elde edilebilir. Karizma kendine güven duyan, enerjiyi ya da canlılığı içeren bir liderlik tipidir. Bu sebeple karizmatik güç türü kişilik ile ilgilidir.

Çalışanların liderlerine hayranlık beslediği bu liderlik tarzı, birtakım kişilik özellikleri barındırmaktadır. Bu özellikler şunlardır; “...özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir.”² Karizmatik güç modelinde, ödüllendirme ve cezalandırma gibi güç araçları kullanılmasına gerek yoktur, çünkü lider zaten kendisinde var olan özellikleri ile çalışanlarına ilham verecektir. Liderin çalışanlar için çekici olması, çalışanlara liderlerini model almaya itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.

¹ O. Titrek- D. Zafer, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”, KUEYD, C.15, S. 60, İstanbul, 2009, s.662

² C. Çelik- Ö. Sünbül, “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü”, SDÜ, İİBFD, S.3S, Isparta, 2008, s.52

7.4. Uzmanlık Gücü

Bu güç liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir güçtür. Lider şahsi bilgisi ve deneyimlerinin ön planda olduğu bu güç modeli şu şekilde ifade edilmektedir: “Yöneticinin bilgi, beceri ve deneyimine dayalı olan güçtür.”¹ Liderin sahip olduğu bu bilgi ve deneyim çalışanlar üzerinde güven unsuru yaratır. Çalışanlar yöneticilerinin bilgi, becerilerine ne kadar inanırsa, yöneticilerin çalışanları etkileme gücü aynı derecede yüksek olur. Bu sebeple liderin sahip olduğu bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğan bu güç modelinde, lideri takip eden çalışanlar söz konusudur. Dolayısıyla çalışanlar, liderin özel yetenek ve geniş bilgiye sahip olduklarına inandığı için, liderlerine hayranlık duyarlar. Davranışlarından bilgi ve deneyimlerinden ilham alırlar.

Bu güç modelinde, lider uzmanlık gücünü bireysel olarak elde eder. Kişisel özelliklerin öncelikli olduğu bu güç tipinde, bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar artar. Liderin çalışanlar üzerinde etki sahibi olmasının nedeni, çalışanların liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları düşüncesidir.² Liderin çalışanları ile paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirler. Uzmanlık gücü güven duygusuyla beraber başarıyı da beraberinde getirir. Özetle, uzmanlık gücü çalışanların, liderlerinin üstün bilgi ve yeteneklere sahip olduklarına inandığı bir güç modelidir. Bu güç tipini lider, özel eğitimlerle, kurslarla, kendisini sürekli geliştirmesiyle elde edebilir.

7.5. Zorlayıcı Güç

¹ Y. Altınkurt – K. Yılmaz, “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, Kastamonu Eğitim Dergisi, C. 20, S.2, Kastamonu, 2012, s.388

² Güney, s.137

Hem maddi hem de manevi araçlar içeren bu güç yaklaşımı, cezalandırmayı esas alan bir güç modelidir. Zorlayıcı gücün temelinde, çalışan, liderinin cezalandırma yetkisini kullanacağı düşünesi ile hareket etmektedir.¹ Bu güç modelinde, yönetici cezalandırma imkânına sahiptir. Fakat bu tek başına yeterli değildir. Çalışanın bunu ne şekilde algıladığı da önemlidir.

Zorlayıcı güç modeli, liderin emirlerine karşı gelinmesi durumunda ki, denetim ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Bu güç modelinde lider cezalandırma aracını kullanmaktadır.² Liderin otoriter davranışlar sergilediği bu yönetim modelinde olumsuz maddi araçların yanında, manevi araçlarda kullanılmakta, dolayısıyla çalışanlarda korku unsuru yaratmaktadır. Çalışanın algısı da bu cezalandırma sisteminde önemlidir.

Liderlik güçleri incelendiği zaman, her güç kullanım biçiminin kendine özgü yararları ve sınırlamaları olduğu görülür. Bir lider farklı zaman dilimlerinde, farklı liderlik biçimlerini tercih edebilir. Fakat liderin kişilik özelliklerine bağlı olarak birisi daha ön plana çıkabilir. Günümüzde ise etkili liderlere bakıldığı zaman, güç kullanımlarının hepsini kullandıkları görülmektedir.

8. HASTANE YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ETKİLERİ VE İŞLEVLERİ

8.1. Hastane Yönetiminde Liderliğin Etkileri

Yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı liderliğin ve yönetimin birbirinin içine geçmiş kavramlar olarak tanımlamaktadır. Günümüzde, yaşam süreleri ve beklentilerinin yükselmesi nedeniyle sağlık hizmetleri, gelişen ve gelişmekte olan

¹ H. Meydan- M. Polat, “Liderin Güç Kaynakları Üzerinde Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”; http://www.academia.edu/2297086/LIDERIN_GUC_KAYNAKLARI_UZERINE_KULTUREL_BAGLAMDA_BIR_ARASTIRMA, s.131, (25.09.2014)

² Bakan- Büyükbeşe, s.76

ülkelerde önem kazanmıştır. Bu sebeple her işletmede, insan kaynaklarını yönlendirebilecek etkili liderlere ihtiyaç vardır.

Yaşam kalitesi artması ile beraber, hastanelerin önemi ön plana çıkmıştır. Bu sebeple sağlık örgütlerinin, liderlik özelliği taşıyan liderler tarafından yönetilmesi hayati önem taşımaktadır.¹ Yöneticilerin liderlik vasıfları, işletmelerin amaçlarına ulaşmasındaki önemli ve ayrılmaz bir unsurdur. Artan rekabet ortamının şartları düşünüldüğünde diğer işletmeler gibi hastanelerinde kendisini rakiplerinden üstün tutacak ve ayakta kalmasını sağlayacak güçlü liderlere olan ihtiyacı söz konusudur. Rekabet düzeyinin giderek yükseldiği bir ortamda, işletmelerin, yenilikçi, güven veren, vizyon sahibi liderler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Günümüzde kurumların performans ve etkinliğini arttırmak, sinerji yaratabilmek için, çalışanları ile etkin iletişimde bulunan, motivasyonlarını sağlayan liderlerin varlığı bu sebeple önemlidir.² Ancak bu özelliklere sahip liderler ile örgütlerin amacına ulaşması ve başarısının devamlılığı sağlanabilir.

İnsan yaşamının söz konusu olan hastane işletmeleri farklı özellikler barındırmaktadır. Teknoloji ve bilimin hızlı bir şekilde gelişmesi, yeni uzmanlık alanlarının ve ihtisaslaşmanın ortaya çıkmasına neden olmuştur.³ Bu gelişmelerle birlikte hastanelerde hem çalışan hem de hizmet veren birimleri sayısı artmıştır. Hastanelerin farklı meslekleri ve birimleri barındırması yapısal karmaşıklığa yol açmaktadır. Bu sebeple hem teknolojik hem de insan kaynakları açısından özel önem verilmesi gereken bu işletmeler, kaliteli yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Hastane yöneticileri, işletmelerinin güçlerini korumada ve amaçlarını belirleyerek çalışanlarını bu sürece dâhil etmede, kısaca daha ileriye götürmede çok önemli bir paya sahiptir. Örgütsel başarıyı en üst düzeye çıkarmak için, verimliliğe odaklanmış bir liderin, öncelikle insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanması

¹ Keklik, s.81

² D. Tengillioglu, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki ilişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, GÜ, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, C.4, S.1, Ankara, 2005, s.24

³ Yıldız - Oğuzhan, s.100

gerekmektedir. Bu nedenle, kurumlarda iş doyumunun sağlanması ve arttırılması için, liderlerin sergiledikleri, liderlik özellikleri önem arz etmektedir.¹

8.2. Hastane Yönetiminde Liderliğin İşlevleri

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaşam kalitesi arttıkça sağlık kurumlarının da önemi ön plana çıkmıştır. İnsan sağlığını ve hayatını iyileştirmeyi amaç edinen sağlık örgütlerinde yönetim önemli bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Hem teknolojik hem de insan kaynakları açısından birtakım özellikler barındıran sağlık örgütleri kaliteli liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple, sağlık organizasyonlarındaki farklı büyüklükte ve işlevdeki kurum ve kuruluşların yapısının karmaşık olması, dolayısı ile yönetim güçlüğü, sağlık politikalarının belirlenmesi açısından önemli bir unsur olmuştur.² Artan rekabet ortamında, diğer işletmeler gibi sağlık kurumlarının da kendisini rakiplerinden üstün tutacak ve ayakta kalmasını sağlayacak güçlü liderlere ihtiyacı vardır. Hem teknolojik gelişmeler, hem de ekonomik gelişmelerle beraber yaşam süresinin artması sağlık hizmetlerinin önemini daha da arttırmaktadır.³ Bu sebeple sağlık sektöründeki hızlı değişime ve gelişime uyum sağlamak için sağlık yöneticilerinin liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

¹ S. Doğan, “Liderlik Mi? Yöneticilik Mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış” Atatürk Üniversitesi, İİBFD, C.7, S.15, Erzurum, 2001, s.34

² D. Bulut-Ç. İşman , “Muğla İli Sağlık Yöneticilerinde Kişisel Değer Analizi”, HÜSİD, C.7, S.3, Ankara, 2004, s.281

³ İ. Yağcı -T. Duman “Hizmet Kalitesi - Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.7, S.2, İstanbul, 2006, s. 218

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HASTANE YÖNETİMİNDE İŞ DOYUMU

1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI

İş doyumunu aynı zamanda yaşam doyumunu ile ilgili bir kavramdır. İş bir kişinin yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan ekonomik kazancın elde edilmesinde temel bir işleve sahiptir. İş hayatında geçirilen zaman sadece ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da önemlidir. Bu nedenle kişi için çok önemli bir değerdir. Bu doğrultuda örgütsel davranış alanında işin kişi için önemi ve yararları konusunda araştırmalar yapılmıştır. İş doyumunu kavramı, içinde yaşadığımız yüzyılda incelenmeye başlanmış, 1920’li yıllarda başlayan araştırmalara rağmen bu konunun önemi 1940 yıllara kadar anlaşılmamıştır.¹ Görülüyor ki iş doyumunu tarihi, liderlik tarihi kadar eski değildir. Bu sebeple örgütlerin iş doyumunu kavramının önemini yeni kavramaya başladıkları söylenebilir.

İnsan gücünün birçok örgüt için en önemli bir üretim unsuru olduğu bilinmektedir. İnsan gücünün öneminin anlaşılması ile beraber örgütler çalışan iş doyumunu düzeyine odaklanmışlardır. Bu konuyla ilgili en bilinen araştırma Hawthorne deneyleridir. İş doyumunu 1930 yıllarda incelenmeye başlanmıştır. “1930 yıllarında Elton Mayo’ nun, Hawthorne deneyleriyle araştırmalara konu olmaya başlamış ve örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi için elindeki en önemli

¹ Y. Akgündüz, “ Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi”, Celal Bayar Üniversitesi(CBÜ), SBD, C.11, S.1, Mersin, 2013, s.181

kaynağın insan kaynağı olduğu fikrinin taraftar bulmaya başlamasıyla literatürde önem kazanmıştır.’’¹

Elton Mayo; insan faktörünün örgütlerde performansı artıran en önemli kaynak olduğu konusunda, yaptığı çalışmalarla izleyicilere ulaşmıştır. Bu yapılan araştırmalar neticesinde, çalışanları robot gibi gören bir yaklaşımın yerine, yeni yaklaşımlarla beraber, iş doyumunu kavramı zikredilmeye başlanmıştır.

Çalışanın işinden aldığı doyum, hem kendisi hem de örgüt açısından oldukça önemli sonuçlar doğurmaktadır. İlk zamanlarda insanların çalışma nedenlerinin ekonomik sebepler olduğunu düşünen kuramcılar maddi araçlar kullanmışlar, fakat daha sonradan yönetim kuramcılarının bu fikirleri değişmiş ve insanların farklı sebeplerden dolayı çalıştıkları düşünülmeye başlanmıştır. Öz’ göre bu sebepler, sosyal, psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına yönelik birtakım etkenleri barındırmaktadır.² Eskiden çalışanlarına sadece maddi kaygılar ile yaklaşan örgütler, artık bu yaklaşımı insan odaklı bir yönetim anlayışı ile değiştirmişler ve çalışanlarının ruhsal açıdan doyumları için örgütsel çabalar içine girmişlerdir. Gelişmelerle birlikte değişen bu anlayış sonucunda, iş doyumunu sadece ekonomik bir araç olarak görülmemiş, çalışanın iş doyumunun sağlanması için diğer beklentileri de göz önüne alınmaya başlanmıştır. Günümüzün değişen dünyası artık bunu gerektirmektedir.

İş yerinde tatmin olmayan çalışan, yeterli performans göstermeyerek, örgütte verim düşüklüğüne neden olacaktır. Çalışanlarının iş doyumunu artıran örgütlerde ise verimlilik yükselerek, çalışanların ait olduğu kuruma bağlılıkları da artacağı

¹A. Taş- E. Önder, ‘‘Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi’’, Ekonomik Sosyal Bilimler Dergisi, C.9, S.32, Ankara, 2010, s.18

² M. Öz, Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi, Mersin Üniversitesi, SBE, YYLT, Mersin, 2006, s.28

söylenmektedir.¹ Çalışanların kendilerini tam anlamıyla örgüte ait hissedebilmeleri yöneticilerin elinde olan bir durumdur. İş doyumu sağlayan yöneticiler, rekabet ortamında da söz sahibi olmaya başlayacaklardır.

İş yerleri, kişiler için önemli bir yaşam alanıdır. Çalışanların, işlerinden doyum sağlamaları psikolojik ve fiziksel açıdan çok önemlidir. Öyle ise iş doyumu; çalışanın iş yaşamından aldığı haz duygusu olarak tarif edilebilir.² Kişinin çalıştığı işi benimsemesi, sevmesi, hem kendi ruhsal yaşantısını, hem de örgütün başarısını olumlu bir şekilde artırdığı artık bilinen bir gerçektir. Bu sebeple örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları, iş doyumu açısından önemlidir. İş doyumu ile ilgili farklı bir tanımlamada Adams iş doyumunu; çalışanın maaş, kariyer, beğenilme gibi çıktılara ulaşmak için, kullandığı zekâ, eğitim, çaba ve deneyim gibi girdiler olarak ifade etmiştir.³ İş doyumu görüldüğü üzere örgütleri ekonomik anlamda da etkilemektedir. Eğer çalışan iş yerinde aldı ve çıktılar arasında eşit bir denge kurabilirse doyum sağlayacaktır. Bu bir terazi olarak düşünülürse; bir kefedede alınan ücret, terfi, takdir edilme gibi güdüler, diğer bir kefedede ise, bunu için alınan eğitimler, tecrübeler yer almaktadır. Bu iki kefenin eşitlik sağlaması ve dengede tutulması iş doyumunun sağlanması için önemli unsurlardır.

İş doyumu, çalışanların ruhsal durumunun bir göstergesidir. En basit ifadeyle iş doyumu; kişinin çalışma koşullarından, işinden aldığı duyguları pozitif bir şekilde tanımlayarak haz duymasıdır. Günümüzde iş doyumu kavramı, iş tatmini, iş memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, gibi kavramlarla denk kullanılmaktadır.⁴ Bu görüşler neticesinde, iş doyumu kavramını tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. Bir başka tanımlamada iş doyumu; iş hayatında bireylerin daha üretken ve başarılı mutlu olmasını sağlayan koşullar sonunda

¹ G. Aksu, “İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Polis Bilimleri Dergisi, C.14, S.1, Ağrı, 2012, s.61

² E. Dağdeviren, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.2

³ Öz, s.28

⁴ K. Yılmaz-Y. Altınkurt, “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, Kastamonu Eğitim Dergisi, C.20, S.2, Kastamonu, 2012, s.386

algılanan haz ve hoşnutluk duygusudur.¹ Bütün bu tanımlamalarda da görüldüğü gibi iş doyumunu denince işte sağlanan mutluluk akla gelmektedir. Bütün bu ortak ifadelerden yola çıkıldığı zaman; elde edilen maddi çıkarlar, kişinin hedeflediği kariyer planlaması ve lider ile etkili iletişim becerileri ve etkileşiminin sağladığı mutluluğun, iş doyumunu ortaya çıkaran bileşenler olduğu söylenebilir. Bu çerçevede kişilerin mutluluğunu sağlamada, iş hayatının önemi göz ardı edilmemelidir.

Yöneticilerin gösterdikleri tutumlar ve çalışma arkadaşları çalışan iş doyumunu etkilemektedir. Çünkü günün büyük çoğunluğunu işyerinde geçiren çalışan, iş arkadaşlarıyla ailelerinden daha fazla zaman geçirmekte dolayısı ile iş hayatı zamanlarının büyük bir kesitini oluşturmaktadır.² Örgütlerin istenilen hedeflere ulaşması için iş doyumunun önemi kavranmalıdır. Yöneticiler, insan kaynağından yüksek bir fayda sağlanmak istiyorsa fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlara önem vermelidir. Ayrıca ruh sağlığı ve sonucunda ortaya çıkan verimsizlik nedeniyle örgütlerin ekonomik kayıplar yaşadığı unutulmamalıdır. Çalışanların iş doyumlarını etkileyen etmenleri yöneticilerin belirlemesi ve buna göre düzeltmesi durumunda, çalışanların iş doyumunu artacak, örgütün performansını yükselecektir. Bu aşamada yöneticilere çok fazla iş düşmektedir. İnsan faktörünün ön planda olduğu örgütlerde, onların sosyal yönlerinin olduğu unutulmamalı ve bu anlamda ihtiyaçları giderilmesi gerekmektedir.

2. İŞ DOYUMUNUN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Çağdaş dünyada, çalışma hayatı rekabet ilişkileri üzerine kuruludur ve hızlı bir değişim içine girmiştir. Bu değişime ayak uydurmak için, yeniliklere açık olmak gerekmektedir. Günümüz üretim ilişkilerinde rekabetin önemi, çalışan ve iş

¹ E. Topal, Hekim ve Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri, Hacettepe Üniversitesi(HÜ), SABE, YYLT, Ankara, 2008, s.5

² S. Tor, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik, KMÜ, SBE, YYLT, Karaman, 2011, s.46

arasındaki iletişimin öne çıkmasına neden olmuştur. Çalışanın yaptığı işten duyduğu memnuniyet, iş ortamında maddi ve manevi doyumunu sağlayarak hem kendisi hem de örgütü için önemli hale gelmiştir.

İş doyumunun özellikleri şunlardır:

- “İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böylece görülemez, sadece ifade edilir.
- İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin Ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları vb.’’¹

Günümüz ekonomilerinde hastaneler için önemli unsurlardan biriside rekabet edebilme ve varlığını sürdürebilme özelliğidir. Bu özelliği devam ettirebilmek için, nitelikli insan gücünü elde etmek ve bu gücü korumak gerekmektedir. Nitelikli insan gücünün örgüte kazandırılması ve bağlılıklarının devamı iş doyumunun sağlanması ile mümkün olabilir.

Çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmıştır:

- “Farklı çalışanlar, farklı önem ve önceliklere sahiptir, bu yüzden iş doyumunu düzeyleri çalışanlar arasında farklılık gösterir.
- İş doyumunu, bireysel algılama biçimiyle doğrudan bağlantılıdır.
- Fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıkların yanı sıra gereksinimler kişisel

¹ L. Şimşek, “İş Tatmini”, Verimlilik Dergisi, C.7, S.1, Ankara, 1995, s.92

mantık, algısal hazırlık gibi etkenlerin de belirleyici olduğu bireysel algılama farklılıkları çalışanı istek, değer ve doğruluk açısından etkileyecektir.

- İş doyumu, duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için ölçümlenmesi, gözlemlenmesi ve genelleştirilmesi her zaman kolay olmayabilir.
- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları gibi özellikleri ve işe yönelik beklentileri farklılaştıkça iş doyumunu sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır.’’¹ Hastanelerin amaçlarına ulaşabilmeleri bünyesinde çalıştırdığı sağlık personelinin etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır. Personelin etkin ve verimli olmasını için iş doyumunun özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir.

Akıncıya göre, iş doyumunun dört önemli özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır:

- “İş doyumu, iş ile ilgili farklı tutumları temsil etmektedir. Diğer bir deyişle, iş görenler işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken, diğerlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olabilirler.
- İş doyumu derecesi, genellikle çıktılarının, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlı olmaktadır.
- İş doyumu, iş ortamında oluşan duruma karşı verilen duygusal yanıt olmaktadır.

¹ N. Akşit, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, TİD, C.31, S.467, Ankara, 2010, s.35

- Bu nedenle görülememekte, sadece hissedilmekte ya da ifade edilmektedir. İş doyumu dinamik bir kavramdır. Bir kez iş doyumunun sağlanması sürekli aynı seviyede tutulabileceği anlamına gelmemektedir. İş doyumu hızla elde edilebildiği gibi hızla da iş doyumusuzluğuna dönüşebilmektedir.’’¹

Sonuç olarak, iş doyumu yüksek olan çalışan daha sağlıklı ve üretken olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla iş doyumunun, hem örgütler hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuracağı ve insan hayatı üzerindeki etkilerinin son derece açık olduğu görülmektedir. Bu doyumun çalışma hayatı dışında devam ettiği toplumlarda daha sağlıklı ve mutlu bireyler olacağı göz ardı edilmemeli, örgütlerin iş doyumuna gerekli hassasiyeti göstermeleri gerekmektedir.

3. İŞ DOYUMU KURAMLARI

Günümüzde iş doyumunun örgütler için önemi bilinen bir gerçektir. Bu sebeple çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğu sorusu araştırmaların temelini oluşturmuştur. Çünkü çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamak, iş doyumu kuramlarının temelini oluşturmaktadır. Bireyleri çalışmaya teşvik eden faktörler incelenerek yöneticilere yol gösterecek çeşitli kuramlar geliştirilmiştir.

Örgütlerde, çalışanların davranışlarının sistematik bir şekilde incelenmesinde iş doyumu kuramlarından yararlanılmış, farklılıklar açıklanmaya çalışılmıştır. İş doyumu kavramı yapılan araştırmalar, neticesinde Kapsam kuramları ve Süreç kuramları olarak iki başlık altında değerlendirilmektedir.²

¹ S. Sat, Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki, ÇÜ, SBE, YYLT, Adana, 2011, s.6

² C. Demireli, “Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi”,

3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuralları iş doyumu kurallarının temel kuramlarından birisidir. Kendi arasında alt başlıklar altında incelenmektedir. Kapsam kuramlarındaki temel mantık, hijyen faktörlerinin olumlu olduğu durumlarda çalışanların motivasyonu sağlanacağı ve gerçekleşeceği yönündedir. Hijyen faktörlerinin çalışan tarafından olumlu olarak algılanabilmesi için; ücret, iş güvencesi, statü, çalışma koşulları, yönetici davranışları, yöneticilerle, denetçilerle ve meslektaşlarla ilişkilerin gerçekleşmesi gerekmektedir.

3.1.1. Temel Gereksinimler Kuramı

İş doyumu sosyal bilim araştırmacılarını etkileyen bir başlık olmuştur. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalardan birisi Maslow' un temel gereksinimler kuramıdır. Maslow, çalışmalarını iki temel varsayım üzerinde baz almıştır. Bunlardan birisi motivasyonun bireysel bir etkileşim olduğu ve herkeste farklı sonuçlar yaratabileceği, ikinci faktör ise motivasyonun sadece insan davranışlarında değişiklik yaratabileceği üzerinedir. Bu sebeple bir kişiyi motive eden bir durum başka bir kişi üzerinde etkisiz sonuçlar doğurabilmektedir.¹ Maslow' un Temel Gereksinimler Kuramına göre; çalışanları işyerlerinde çalışmaya teşvik eden faktörler vardır ve faktörler doğrultusunda kişiler ihtiyaçları karşılanırsa doyum sağlayabilirler. Basit bir ifade ile doyumun sağlanabilmesi, bireyin gereksinimlerinin karşılanmasına bağlıdır.

Dumlupınar Üniversitesi, SBD, C.8, S.34, Kütahya, 2012, s.298

¹ Arabacı, s.50

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi beş ana başlık altında incelenmiştir. Bu başlıklar şunlardır:

- ‘‘Fizyolojik İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk, uyku vb. temel yaşamsal gereksinimler
- Güvenlik İhtiyacı: Doğal ve insan yapısı tehlikelerden korunma
- Sosyal İhtiyaçlar: Aidiyet, sevgi, kabul görme, sosyal yaşam vb.
- Değer verilme / Saygınlık İhtiyacı: Statü, başarı, itibar, tanınma
- Kendini Gerçekleştirme: Gelişim, bir işi başarıyla tamamlama, yaratıcılık’’¹

Temel Gereksinimler Kuramı’ na göre, yönetici çalışanlarının hangi gereksinimlerinin karşılanmamış olduğunu belirlemeli ve bunları karşılayarak motivasyonunu sağlamalıdır. Bu kuramda insanın ilk olarak fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir, çünkü açlık, susuzluk gibi temel ihtiyaçlar giderilmeden bir üst basamağa geçilmez. Daha sonra tehlikelerden korunmak için güvenlik ihtiyacının karşılanması gerekir ve daha sonra sosyal ihtiyaçlar, değer verilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının sırasıyla karşılanmasını ister. Dolayısıyla çalışanlar ancak temel ihtiyaçları karşılandığı zaman dikkatlerini üst sıradaki ihtiyaçlara çevirmektedirler.

Maslow’ un kuramına göre, ihtiyaçlar sıralamaya göre tespit edilip bilirse, ona göre motive edilmeleri ve yönetilmeleri kolay olmaktadır. Kuram, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın bir önemi olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında ise doyumun yaşandığını savunmaktadır. Yöneticiler, bu gereksinimlerini göz önüne alırsa, hem çalışan verimini hem de örgüt verimini artırabilirler.

¹ E. Erdem, Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Konutların Swot Analizi ile Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi(AÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2008, s.6

3.1.2. Çift Etken Kuramı

İş doyumu kompleks bir konudur. İş doyumunu tüm yönleriyle ortaya koyup açıklayan tek bir kuram yoktur. İş doyumu kuramları arasında dikkat çeken kuramlardan biriside çift etken kuramıdır. “Herzberg ve arkadaşlarının 1950’li yıllarda 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırma sonuçlarından doğmuştur.”¹ Herzberg bu çalışmasında motivasyon faktörlerini hijyen faktörler ve motive edici faktörler olarak iki başlık altında incelemiştir. Herzberg’ in Çift Etken kuramında, çalışanların güdülenmesini etkileyen iki faktör rol oynamaktadır. Bu kuramda insanların amaçları ve kaçındıkları hususlar incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre motive edici faktörler ile hijyen faktörleri şu şekilde sıralanmıştır:

“Motive Edici Faktörler

- Başarı,
- Tanınma,
- İşin kendisi,
- Gelişme imkânları,
- İlerleme imkânları,
- Sorumluluk,
- Geri bildirim.

Hijyen Faktörler

- Denetim kalitesi (tarzı),
- Şirket kuralları ve politikası,
- Ücret,

¹ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s. 514

- Çalışma koşulları,
- İş güvenliği,
- Kişisel yaşantı,
- Statü,
- Bireyler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla)’’¹

Herzberg yaptığı bu çalışmada görüldüğü gibi özendirme araçlarını belirlemiştir. Bu kavramları iki grupta toplamıştır. Birinci grup motive edici faktörler adı verilen gruptur. İkinci grup ise, çalışma koşulları, ücret düzeyi, mutluluk düzeyi, alt-üst arasındaki ilişkiler vs. faktörleri barındırır ve hijyen faktörler olarak adlandırılır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş doyumu gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Motive edici faktörler ise doğrudan doğruya işe, işin özüne yöneliktir. Hijyen faktörler ise işin çevresi ile ilgili olan faktörlerdir. Motive edici faktörler bireyin kendisini geliştirmesine imkân vermektedir. Bu kurama göre çalışanın kötümserliğe ve doyumsuzluğuna neden olan faktörler ile onu mutlu kılan, işyerine bağlayan, özendirici, doyum sağlayan faktörlerin bilinmesi ve birbirinden ayrılması gerekmektedir.

3.1.3. Erg Kuramı

Erg kuramı, insan davranışlarını açıklamak için geliştirilen diğer önemli kuramlardan birisidir. Clayton Alderfer bu kuramı geliştirmiştir. Bu kuramda ihtiyaçlar sıralaması mevcuttur, fakat Maslow' un ihtiyaç sıralamasına göre daha basittir.² Maslow' un İhtiyaçlar Kuramına göre daha yalın bir şekilde ele alınan motivasyon yaklaşımıdır.

¹ G. Gökçe-A. Şahin-Y. Bulduklu, ‘‘Herzberg’ in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama’’, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, C.4, S.18, Balıkesir, 2012, s.237

² Demireli, s.298

Alderfer kuramında, sınıflama yaparak güdüleyici etmenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışmış ve gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır. ‘‘Var olma, aidiyet ve gelişme. Var olma gereksinimleri Maslow’ un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkalarıyla bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma, gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir.’’¹ Alderfer ile Maslow’ un ihtiyaçları arasında birtakım benzerlikler görülmektedir. Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt basamaktaki ihtiyaçlar giderilmeden üst basamağa geçilemez ilkesi, Erg yaklaşımında vardır. Fakat diğer yaklaşıma göre bu sıralamanın daha esnek olduğu söylenebilir. Bu kurama göre, kişi ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, önceki basamaklardan birine geri dönerek onun üzerinde tekrar yoğunlaşması gerekmektedir. Dolayısıyla, bir üst sıradaki gereksinimi karşılamak güç olduğu zaman, bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Bu kuramda ihtiyaçlar daha somut bir durumda sıralanmış olduğu görülmektedir, hiyerarşik bir sıralamayı takip etmediği söylenebilir.² Bu kuramda, temel ihtiyaçlar kuramındaki en büyük problemlerinden birisi bertaraf edilmiştir.

Çeşitli ihtiyaçların aynı anda faaliyet gösterebileceğini ileri süren Erg kuramına göre doyum; çalışanların gösterdikleri performansın sonuca ulaştığını görmeleri sonucu oluşur. Her tatmini artan basamak giderek durumu güçleştirebilir. Bu sebeple bir alt basamaktan üst basamağa geçilemediği durumlarda, alt düzeydeki sıralama göz önünde bulundurulmalıdır. Böylelikle kişi gerçek ihtiyacını karşılayamasa bile en azından somut olan ihtiyacını karşılamış olur. Dolayısıyla çalışanların, anlamlı ve olumlu sonuçlar neticesinde performans gösterebildiği göz ardı edilmemelidir.

¹ C. Beyse - E. Tekaslan, Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996, s.114

² Dağdeviren, s.14

3.1.4. Başarma Gereksinimi Kuramı

İş doyumu ile ilgili, kuramlardan biri de Mc. Clelland' ın geliştirdiği Başarma Gereksinimi Kuramıdır. Bu kurama göre bazı çalışanlar sadece başarı ihtiyacı için görevlerini yerine getirmektedirler.

Bu kuramda insan ihtiyaçları üç grupta altında incelenmiştir. Bu ihtiyaçlar şunlardır:

- “Başarma ihtiyacı: Üstün olma dürtüsü, bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak, başarmak için çabalama.
- Güç ihtiyacı: Diğer insanlarla başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma ihtiyacı
- İlişki ihtiyacı: İnsanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç’’¹

Görüldüğü üzere, kişilerin mesleklerinde en iyi olma ihtiyacının temelinde başarma ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacın temelinde ilişki ve güç kazanma ihtiyaçları söz konusudur. Bu sebeple kişilerin başarıya ulaşabilmesi için iş arkadaşlarıyla kurulan iletişimler önemlidir. Sonuç olarak; insanların bazı ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir. Eğer kişi bu ihtiyaçlara doğuştan sahip değilse, sonradan öğrenme yoluna gider. Bu kuram, insanların gereksinimlerini daha sonradan öğrenme yoluyla elde edebileceklerini savunmaktadır. Kişi bu ihtiyaçlarını sahip olduğu kültür ve yaşantılarından öğrenebilir. Bu sahip olduğu ailesi, çevresi ve almış olduğu eğitimler ile edindiği kazanımlardan oluşmaktadır.

¹ Ö. Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1998, s.129.

3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, insan davranışının nasıl başladığını, nasıl devam ettiğini ve nasıl sonlandığını anlamaya ve açıklamaya çalışan kuramlardır. Bir tanımlamaya göre süreç kuramları şu şekilde ifade edilmektedir; “Güdülemenin bilişsel yönü ile ve güdüleyiciler arasındaki ilişkilerle ilgilenir. Bu kuramların başlıcaları, beklenti kuramları ile pekiştirme kuramlarıdır. Pekiştirme kuramları başarı ile ödül arasındaki objektif ilişkiler üzerinde yoğunlaşırken, beklenti kuramları algılanan ilişkiler üzerinde yoğunlaşır.”¹ Pekiştirme kuramında kişi başarıları sonucunda ödüller ile motivasyonunu sağlarken, beklenti kuramında kişiler arasında ilişkiler söz konusudur. Beklenti kuramında, kişi çevresi ile kurduğu iletişimler doğrultusunda motivasyonunu sağlamaktadır.

3.2.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı Vroom tarafından geliştirilmiştir. Kişilerin motivasyon ve beklentileri üzerine yapılan araştırmalar sonucu, beklenti kuramı süreç kuramları arasında yer almıştır. Motivasyon modeli olarak kabul görmüş kuramlardan birisidir. Bu kuramdaki temel ilkeler, bireylerin yaptığı davranışların özünde elde edeceği sonuçlara ait düşünceler ve beklentiler yer almaktadır.² Bireylerin davranışlarının altında beklentilerin yer alması bu kuramın gelişimine zemin hazırlamıştır. Bu sebeple beklenti kuramı, bireyin gösterdiği her davranışın sonucunda, umduğunu bulması yani beklenen bir sonuç elde etmesi ile ilgili çalışmaları içerir.

Vroom’ a göre beklenti kuramı üç ana unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır:

- “Amacın gerçekleştirilmesi hususundaki arzunun gücü;

¹ Yüksel, s.129.

² M. Soykenar, Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YDT, İzmir, 2008, s.122

- Üretkenlik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkilerin görülebilmesi;
- Kişinin kendi üretkenlik düzeyini etkileyebilmesi için kendi yeteneklerini görebilmesidir.”¹ Beklenti kuramına göre, her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. İnsanlar bu amaçlarına ulaşmak için kendi beklentilerine göre seçim yapmaları gerekmektedir. Bu seçimleri yaparken yetenekleri doğrultusunda hareket ederler ve sahip olmak istedikleri amaçları gerçekleştirirler.

Vroom’ un beklenti kuramında, her birey yaptığı davranışların kesin sonuçlarının olmasını ve bu sonuçları görmeyi beklemektedir. Bu düşünceye göre birey, performansını yükselttiği zaman başarıya ulaşma ihtimalinin yüksek olduğunu görecektir ve daha çok çaba gösterecektir. Alınan sonuçların cazip olması durumunda yüksek performans göstermesi olasıdır.² Sonuç olarak, gösterdiği çabanın olumlu bir sonuç vereceği inancını taşıyan birey yüksek bir performans gösterir. Eğer birey umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmeyecektir. Vroom’ un bu kuramında liderlere iş doyumu ile ilgili bazı değişkenleri anlamasına yardım ederek rehberlik ettiği söylenebilir.

3.2.2. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Geliştirilmiş beklenti kuramının teorisyeni Lawler - Porter’ dir. Bu kuram diğer kuramlarla benzer özellikler taşısa da bazı noktalarda farklılıklar göstermektedir. Lawler- Porter’a göre beklenti kuramının özünde yer alan düşünce şöyledir; kişinin her gösterdiği çaba, yüksek bir performans ile sonuçlanmamaktadır. Bunun için bazı değişkenlerin olması gerekir. Bu değişkenler şunlardır: “...kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten

¹ S. Tanrıverdi, Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonuna İlişkin Yönelik Örnek Bir Çalışma, Yeditepe Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s.84

² Köse, s.37

yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans göstermeyecektir.’’¹ Bu kurama göre kişinin gösterdiği performans her zaman yeterli olmayabilir. Bu özelliği ile bekleyiş kuramından ayrılır. Çünkü burada çalışanın yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması söz konusudur. Eğer çalışan bu iki özelliğe sahip değilse, gerekli performansı gösteremeyecek ve dolayısıyla iş doyumunu sağlayamayacaktır. Gösterdiği yüksek performans ise bu durumda işe yaramayacaktır.

Bu kuramda, Porter ve Lawler, motivasyonun tatmin ve performansa eşit olmadığını savunmuştur. Kuramcılar, iş doyumunun ve performansın yüksek olabilmesi için gerekli olan dengenin kurulması gerektiğinde hemfikirlerdir. Bu denge, kuram kapsamında çalışanların beklentileri ile sahip almak istedikleri ödüller arasındaki uyuma ve dağıtılan ödüllerin eşit olmasına bağlı olarak gelişmektedir.² Bu yüzden geliştirilmiş beklenti kuramında ödüllerin adaletli dağılımına özen gösterilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, çalışanlar kendilerine verilen ödülleri diğer bireylerle karşılaştırmakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldıklarını düşündükleri zaman, doyumları önemli ölçüde olumsuz yönde düşüş göstermektedir. Bu kuram yöneticilerin çalışan güdülenmesinin bağlı olduğu değişkenleri ile bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olması açısından önem arz etmektedir.

3.2.3. Yol-Amaç Kuramı

Liderlerin, iş doyumunu sağlanmasında önemli bir rol üstlendiği ve performansı artırdığı bilinmektedir. Yol-amaç kuramında iş doyumunun çalışanlar üzerindeki etkileri, incelenmiştir. Bu kuramına göre çalışanlar, amaçlarına ulaşmak için kendilerine uygun yollar seçerek, gayret göstermekten ve başarıya ulaşmaktan mutluluk duyarlar.³ Böylelikle bu haz, çalışanı kendi koyduğu amaca ulaşması için motive eder. Bireysel farklılıklar nedeniyle, her bireyin seçtiği amaçlar kendi kişisel

¹ Dağdeviren, s.19

² Eren, s.537

³ İ. Başaran, Örgütsel Davranış, Ankara, 2000, s.161

özelliklerine göre değişiklik gösterecektir. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemenin zor olduğu söylenmektedir. Bu kuram kişilerin amaçlarını seçerken bilinçli tercihler yaptığı ve bu tercihleri şeffaf ve açık bir şekilde oluşturduğu düşüncesi ile yola çıkmaktadır.¹ Böylelikle birey belli bir amaç için yola çıktığında, göstermiş olduğu faaliyetlerin onu arzuladığı bazı sonuçlara götürecek birer araç olduğunu algılar ve buna göre hareket eder. Bireyler birtakım değerlendirme süreçlerinden sonra, aldıkları kararlarla bireysel amaçlarını değerlendirirler. Bu amaçlara ulaşmak için, davranışlarını belirlerler. Amaçlara ulaşmanın öncelik verildiği bu kuram, çalışanların motivasyonlarını arttıracığından ve daha büyük amaçlarını gerçekleştirmelerine sebep olacağından dolayı oldukça önemlidir.² Farklı bir ifadeyle, nitelikli amaçlar hedefleyen çalışanların motive olması, performansının yükselmesi ve iş doyumunun sağlanmasının daha kolay olacağı söylenebilir.

Yol-amaç kuramında liderlerin çalışanlarını hangi davranışlarla motive edecekleri sorusuna cevap aranmış ve bu arayış neticesinde liderin çalışanlarına ilginç güdüleyici ödüller vererek performanslarını arttıracığı söylenmiştir.³ Ödülleri arttırmak için, liderin hangi ödüllerin önemli olduğunu öğrenmesi ve onlarla doğru iletişim kurması gerekmektedir. Böylelikle amaca ulaşmanın değeri artırılabilir.

3.2.4. Eşitlik Kuramı

Adams, çalışanların gösterdikleri performans ile aldıkları sonuç arasındaki dengenin önemini fark etmiş ve bununla ilgili yaptığı araştırmalarla, eşitlik kuramını geliştirmiştir. Koçel' e göre eşitlik kuramı; iş ortamındaki adalet, çalışanın algıladığı eşitlik duygusu, kişinin tatmin olma ve başarıma derecesini etkilemektedir.⁴ Bu kuramda kişinin iş başarısı ve iş doyumunu çalıştığı ortamla ilgili eşitliklere veya eşitsizliklere bağlıdır.

¹ Eren, s.522

² İ. Günbayi, Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 2000, s.43

³ E. Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001, s.482

⁴ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1999, s.481

Bu kuramda çalışanlar, diğer çalışanlar ile kendilerini kıyaslamaktadır. Bu kıyaslamalarda, yetenekleri, eğitimleri, aldıkları ücret, kariyer gibi faktörler söz konusudur.¹ Bu etkenleri göz önünde bulunduran birey, gösterdiği performans ile aldığı sonuç arasında eşitlik görmek ister, kendisinin gösterdiği performans ve elde ettiği sonuç ile bu etkenleri karşılaştırır. Bu karşılaştırma da eşitliği gördüğü zaman iş doyumuna ulaşır. Eğer eşitlik gördüğüne inanmaz ise tatmin olmayacaktır. Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden çalışan huzursuzluk duyacak ve mutsuz olacaktır. Eğer sonuç almaya devam ederse performans göstermeye devam edecektir.

Sonuç olarak eşitlik kuramında; kişinin tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Eşitliğin sağlanabilmesi için çalışanın bazı şartları yerine getirmesi gerekmektedir. Gerekli olan bu şartlarda ise birey ya daha az çalışarak girdileri değiştirecek ya da daha çok çalışarak çıktıları değiştirmesi gerekecektir.² Kişi katkılarıyla ödülleri arasında eşitsizlik gördüğü zaman eşitsizlik duygusu kişide bir gerginlik yaratır ve kişi eşitsizliğini gidermek için çeşitli yollara başvurmaktadır. Eşitsizliği gidermek için bir takım yollar izlenmelidir. İnsanlar çok farklı yapıda olduğu için eşitsizliği giderme yollarıda çeşitli kişilik özelliklerine göre değişmektedir.

4. HASTANE YÖNETİMİNDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMU ETKENLERİ

İş doyumunu, çalışanın işini yapması karşılığı duyduğu manevi hazdır. Sağlık örgütlerinde çalışanlarının işlerinde doyum sağlaması son derece önemlidir. İş doyumunu etkileyen faktörler çok çeşitlidir. Bu faktörler şu şekilde sınıflandırılmıştır. “İşin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar,

¹ Köse, s.38

² O. Onaran, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981, s.170

iletişim, çalışanın kişiliği, cinsiyet, çalışma süresi, özel ya kamu kesiminde çalışma gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir.”¹ çalışanın yaptığı işin, onun yeteneklerini kullanmaya elverişli olması ve işin niteliğini oluşturan faktörler iş doyumunun sağlanması da temel öğelerdir.

4.1. Bireysel Etkenler

İş doyumunu konusunda yapılan araştırmalarda; çeşitli bireysel farklılıklarla iş performansı arasında bir ilişki aranmış ve bazı değişkenlerin iş doyumunu, olumlu veya olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Bireyin doğuştan sahip olduğu özellikler, iş hayatında farklı davranışlar sergilemesine dolayısıyla farklı sonuçlar elde etmesine sebep olmaktadır. Bu zellikler şu şekilde sıralanmaktadır. “ İş görenin genetik ya da kalıtımsal özellikleri, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi, personelin hizmet süresi, cinsiyeti, medeni durumu, işte geçirilen süre vb. gibi faktörler iş görenin işinden doyum ya da doyumсуzluę sağlamasında etken olan önemli kişilik faktörleri olarak ele alınmaktadır.”² Bu zellikler kişinin doğuştan sahip olduğu özellikler olabileceği gibi sonradan içinde yaşadığı sosyal ortamdan edindiği özellikler sebebi ile gelişebileceği söylenmektedir.

4.1.1. Yaş

İş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden birisi de yaş faktörüdür. Çalışanların genç veya yaşlı olmaları, işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir.

¹ M. Top, “Hekim ve Hemşirelerde rgtsel Bağlılık, rgtsel Güven ve İş Doyumu Profili”, İÜİFD, C.41, S.12, Ankara, 2012, s.261

² E. Pelit, İşletmelerde İş Gören Güçlendirmenin İş Görenlerin İş Doyumuna Etkisi, G, EBE, YDT, Ankara, 2008, s.88

Yaş faktörü ile ilgili yapılan tespitlerde yaşı artması ile beraber iş doyumunun da arttığı sonucuna değinilmiştir.¹ Yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir bağlantı olduğu bilinmektedir. Bu bağlantıyı yaşı artması ve deneyimin de artmasıyla beraber, çalışanın işine daha iyi adapte olması ve uyum sağlaması olarak açıklamak mümkündür.

Genç ve yaşlı çalışanlar arasında iş doyumunu açısından farklı sonuçlar olduğu düşünülmektedir. Çünkü çalışanların yaşı arttıkça, deneyimde artacak ve uyum nedeniyle kişi daha fazla doyum sağlayacaktır. Genç çalışanların ise ileriye dönük beklentilerinin yüksek olması, kendilerini güvende hissetmemesi gibi etkenler nedeniyle iş doyumunu sağlayamadıkları ya da daha az işinden doyum aldıkları tespit edilmiştir.² Görüldüğü üzere kıdem ve tecrübenin önemli bir etken olduğu yaş faktöründe, kıdemle beraber iş doyumunun arttığı ifade edilmektedir. Bütün bunlarla beraber yapılan farklı bir araştırma da, iş doyumunu ile yaş arasındaki bağlantı incelenmiş ve şu sonuçlar ortaya çıkmıştır; “30’lu... yaşlarda başarılarının artmasıyla birlikte arttığı, 40’lı yaşlarda düştüğü ve 50’li yaşlarda tekrar arttığı bildirilmiştir.”³ Sonuç olarak, kişinin iş yaşamında elde ettiği deneyimler, terfiler ve işle ilgili yaşadığı kaygıların, bu deneyimler oranında azalmasıyla beraber iş doyumunu grafiği de yükselmektedir.

4.1.2. Cinsiyet

İş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden birisi de cinsiyettir. İş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, kadınların iş hayatında erkeklere göre daha yüksek iş doyumunu sağladıkları saptanmıştır. Bunun sebepleri arasında kadın çalışanların beklentilerinin erkeklere göre daha az olduğu

¹ B. Akbal, Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.51

² S. Aksayan, Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkilerinin İrdelenmesi, İÜ, SABE, YDT, İstanbul, 1990, s.15

³ A. Yelboğa, “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, SBD, C.4, S.2, Ankara, 2007, s.4

yönünde tespitlere ulaşılmıştır.¹ Görüldüğü üzere, kadınların evdeki ağır çalışma temposuna rağmen, iş hayatında daha mutlu olmalarının sebebi, erkekler kadar beklentilerinin yüksek olmamasıdır. Beklentisi yüksek olmayan kadınların iş yaşamında ruhsal açıdan daha olumlu bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

Bir başka araştırmada ise, cinsiyetin iş ortamının değerlendirilmesinde etkisi olmadığı, cinsiyetin tek bir değişken olarak değerlendirilemeyeceği yönünde tespitler bulunmaktadır.² Bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş doyumu konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir. Cinsiyetle ilgili yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiş, sonuç olarak kadın ve erkek çalışanların iş doyum düzeyleri arasında cinsiyetten kaynaklanan bir farkın olduğu fakat buna ilişkin tutarlı kanıtların bulunmadığı yönünde bulgular elde edilmiştir.

4.1.3. Medeni Durum

Evli ve bekâr çalışanların üzerine yapılan araştırmalarda, medeni durumun iş doyumunu etkileyen değişkenlerinden birisi olduğu tespit edilmiştir. Rogers ve May evli çiftler üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucuna göre, kişilerin evlilikte yakaladığı doyum ile iş doyumunu paralel olduğu düşüş ve yükselmelerin birlikte gerçekleştiği yönünde tespitlerde bulunmuşlardır.³

Bireysel faktörlerin biri olan medeni durumla ilgili yapılan farklı bir araştırmada ise, evlilerin bekârlara oranla işlerinden daha fazla doyum sağladıkları, fakat evliliklerindeki uyumsuzlukların bu doyum düzeyini etkilediği ortaya çıkmıştır. Başka bir araştırmada ise, evli çiftlerin daha düzenli bir yaşama sahip olmalarından

¹ Yelboğa, s.3

² Başaran, s.180

³ H. Aslan, Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2006, s.28

dolayı iş doyumunda artış görüleceği yönünde tespitler gözlenmiştir.¹ Sonuç olarak, evlilerin özel hayatta yaşadıkları olumlu duygular, kişilerin iş hayatını da olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bu yüzden evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre iş yerinde daha çok iş doyumunu sağladıkları söylenebilir.

4.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi önemli faktörlerden biridir. Eğitim düzeyinin çok olması veya yetersiz olması değişkenleri ile yapılan araştırmalar ve bu konudaki etkileşimi ortaya konmuştur. Eğitim gibi etkenlerle iş doyumunu arasında önemli özellikler olduğu saptanmıştır.² Görüldüğü gibi, eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında olumsuz ilişki olduğunu saptayan kanıtlar mevcuttur. Fakat bütün bu etkenlere bağlı olarak eğitim düzeyinin yükselmesi ile iş doyumunun artacağı söz konusu değildir.

Eğitim düzeyi hem çalışanın performansını hem de işe olan tutumunu etkilemektedir. Bunun sebebi, yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireyin, kendi sahip olduğu koşullar ile işyerindeki mevcut koşulları mukayese etmesidir.³ Toplum içindeki genel kanı eğitim düzeyi yükseldikçe, beraberinde gelen terfiler ve maaş artışının olumlu olacağı yönündedir. Ancak her zaman bu durumun gerçekleştiğini söylenemez. Çünkü kişinin beklentilerinin çok yüksek olması doyumsuzluk sebebi olabilir. Ya da örgüt, kişinin eğitim seviyesine göz önüne almadan, onu eğitime uygun pozisyonda çalıştırmazsa bu kişide iş doyumunu artışının sağlanması söz konusu olmayacaktır.

¹ S. İnce, İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Çalışanların İş Doyum Düzeyleri, HÜ, SABE, YYLT, Ankara, 2005, s.6

² M. Taştan- E. Tiryaki, “Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması”, C.33, S. 147, Ankara, 2008, s.58

³ Aksayan, s.16

4.1.5. Mesleki Konum ve Kıdem

Tecrübe iş hayatında önemli bir yere sahiptir ve tecrübe ile iş doyumu arasında bir etkileşim söz konusudur. “Yaşlı iş görenlerin işlerinde kazandıkları deneyim sonucunda işe karşı uyumları artabilir, bu nedenle işlerinden daha tatminkâr olabilirler. Buna karşılık daha genç iş görenler yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı bekleyişlere sahip olabilirler.”¹ Bilgi ve becerisi artan çalışan işine daha hâkim, daha emin olacak ve kaygıları azalan çalışanın iş doyumu gerçekleşecektir. Genç çalışanların ise beklentilerinin yüksek olması nedeniyle işe ilk girdiklerinde doyumsuz olmaları normal sayılabilir.

Başaran’ a göre; meslekte üst kademede çalışanların aldığı iş doyumu, alt kademede çalışanlara göre daha yüksektir.² Bu sebeple çalışanların kariyeri ve yetkileri yükseldikçe, iş doyumlarının da artacağı söylenebilir. Mesleki çalışma süresi, iş doyumu açısından önemli belirleyicilerdendir. Bir iş yerinde çalışma süresi aynı zamanda iş deneyiminin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Özellikle aynı iş yerinde uzun süre çalışanların iş doyumu düzeyi yüksek olmaktadır. Hizmet süresi sonucunda birey emeklerinin karşılığını almaya başladığını düşünürse iş doyumunda artış olacağı söylenebilir.³ Bu noktada, çalışmaya yeni başlayan çalışanların iş doyumu, uzun süre çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun sebebi, çalışmaya yeni başlayanların işten beklentilerinin daha yüksek olduğu düşüncesidir.

Sonuç olarak, iş doyumu ile kişinin mesleki anlamda yükselmesi ve elde ettiği statü nedeniyle yönetimin üst kademesinde çalışan kişilerin iş doyumlarının,

¹ Akbal, s.51

² Başaran, s.222

³ B. Yılmaz- Ş. Korkut-E. Köse, “Ankara’daki Üniversite ve Halk Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma”, Bilgi Dünyası, C.11, S.1, Ankara, 2010, s.52

diğerlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.¹ Çünkü iş doyumu ile statü arasındaki ilişkinin nedenlerinden birisi, hizmet süresinin fazla olmasından dolayı gelirlerinde, pozisyonlarında ve yetkilerindeki artış nedeniyle olduğu bilinmektedir. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan bireylerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri bulunmakta ve zamanla bu beklentileri karşılanmayınca iş doyumсуuzluğu yaşamaktadırlar. Sonuç olarak yaşlı çalışanların daha tatminkâr oldukları söylenebilir.

4.1.6. Zekâ

Zekânın iş doyumuna olan etkisi merak edilmiş ve yapılan araştırmalar sonucunda, iş doyumu ile zekâ arasındaki değişkenler tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırmalarda, zekâ seviyesinin yapılan işe göre farklılık gösterebileceği, bu sebeple işin altında veya üstünde bir zekâyâ sahip olmanın, iş doyumunda farklılıklar gösterebileceği tespit edilmiştir.² Eğer bireyin zekâ gerektiren bir işte çalışması söz konusu ise bunun iş doyumunun sağlanmasında önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir.

Çalışanın zekâ düzeyine uygun bir işte çalışması neticesinde, iş doyumu sağlanmaktadır. Fakat tek başına incelendiği zaman, sadece zekâ düzeyleri ile iş doyumu arasında tutarlı bir ilişki gösterilememiştir.³ Daha fazla beceri gerektiren işlerde, iş doyumuna ulaşan çalışan sayısı artarken, rutin işlerde bu sayı daha azalmaktadır. Sonuç olarak yapılan tespitlerde, zekâ düzeyinin, çalışanların işe karşı tutum ve algılamaları ile aynı oranda etkilendiği kabul edilmiştir.

¹ Başaran, s.222

² A. Baysal, Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İstanbul, 1981, s.193

³ R. İmamoğlu, Bazı Takım ve Ferdi Spor Branşlarındaki Antrenörlerinin İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, GÜ, SABE, YYLT, Ankara, 2001, s.8

4.1.7. Kişilik Yapısı

Kişilik özellikleri ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar neticesinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır. “ Acelecilik ve öfkeli kişilik ile iş doyumu arasında negatif bir ilişki, başarı güdüsü yüksek olma ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.”¹ Bu tespitler neticesinde, başarılı olmayı amaçlayan rekabetçi insanların ve onaylanma duygusu olan insanların iş doyumunun yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışanların kişilikleri ile iş doyumu arasında tespit edilen özellikler arasında, uyumsuz insanların daha az iş doyumu aldığı gözlenmiştir.² Hayattan keyif almasını bilen, pozitif yaklaşımlar sergileyen kişilerde, iş doyumunun artarken, öfkeli bireylerinde iş doyumunun düşük olacağı belirtilmektedir. İş doyumu ile kişilik özellikleri arasındaki olumlu ve uyumlu ilişkiler sonucunda kişilerin iş doyumlarının yüksek olacağı söylenebilir. Bireyin sergilediği kişilik özellikleri ile örgüt şartları arasında uyum sağlandığı zaman iş doyumunun artması beklenir.

4.2. Örgütsel Etkenler

Örgütte iş doyumu kavramından bahsedildiğinde, iş yaşamındaki birçok değişkenin önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler, kuramcılar tarafından sınıflandırılmıştır: Bu faktörler şunlardır: “...ücret, çalışma grubu, üst ile olan ilişkiler ve örgütsel ortam olarak sınıflandırılmaktadır.”³

Örgütte önemli bir ünvana sahip olmak, aldığı ücret, çalışma şartları gibi faktörler kişilerin sosyal konumunu etkiler. Bütün bu etkenler çalışanların iş doyumu

¹ N. Polat, Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu, BÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2008, s.37

² Ö. İnce, İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler, KHÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2003, s.23

³ N. Derin, Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SABE, YYLT, Eskişehir, 2007, s.22

artışına sebep olan faktörlerdir. Çalışanlar aldıkları eğitim, deneyim gibi donanımlarına karşılık bir beklenti içine girerler ve örgütten beklentileri yükselir. Bu sebeple örgütler verimliliği artırmak için bu bahsedilen faktörlere önem vermesi gerekmektedir.

4.2.1. Ücret

Para temel ihtiyaçlarımızı karşılamak için kullandığımız bir araçtır. Bu açıdan bakıldığı zaman, ekonomik anlamda kişilerin tatmin edilmesi gereklidir. Örgütlerde çalışanların iş doyumunu sağlayan en önemli örgütsel faktörlerden biri ücrettir. Ücret, çalışanların iş yerini cazip getirmesi dolayısıyla iş yerinde kalmak istemesi, güdülenmesinin artması ile beraber verimliliğin artması açısından önemli bir araçtır.

¹ Görüldüğü üzere, çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği derecesi belirlemektedir.

Hayat standardı yükselen ya da geçim kaygısı yaşamayan çalışanların, iş doyumunu yakaladıkları söylenebilir. Çünkü maddi olanaklar kişilere konfor sağlar. Dolayısı yüksek ücret, iş doyumunu etkenlerinden birisidir. Bireyler özellikle ekonomik sıkıntı yaşayanlar için ücret tatmini, diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilir. Çalışanların iş doyumunu sağlamasında tatminsizlik kaynaklarından birisinin de düşük ücret olduğu söylenmektedir.² Çalışanların ücretleri konusundaki ayrıntılardan birisi, ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır. Bu sebeple örgütlerin çalışanlarına adil bir biçimde ücretlerinin ödenmesini sağlamaları gerekir. Adil olmayan, beklediklerinin altında ki düşük ücret unsuru iş doyumunun azalmasına neden olacaktır.

¹ Tor, s.47

² N. Telman- P. Ünsal, Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004, s.39

Maslow' un Temel İhtiyaçlar Kuramında belirttiği gibi, iş doyumunun sağlanması için öncelikle fiziksel ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir.¹ İnsanın çalışmasının temelinde yatan etken; ekonomik gelir elde ederek hayatını konforlu bir şekilde idame ettirmektir. Bu nedenle ücret, en önemli doyum ve motivasyon faktörleri arasındaki yerini korumaktadır.

4.2.2. İşin Niteliği

İşin niteliği, iş doyumunun önemli değişkenlerindendir. Her iş farklı becerilere sahip olmayı gerektirir. Bir iş ne derece farklı beceriler gerektiriyorsa kişiye o derece doyuma ulaşacaktır. Çalışılan işin niteliği, işin cazip olarak algılanması iş doyumunun sebeplerinden birisi olabilir.² Çalışan işten maddi yarar sağlayarak, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayacaktır. Kaliteli çalışma olanakları ile beraber, farklı beceriler ve donanımlara sahip, kişiye cazip gelen mesleklerde işin çekiciliği ön plana çıkar. Bu durum iş doyumunun artmasına sebep olur. Tam tersi koşullarda ise, çalışan olumsuz anlamda etkileneceği için doyumsuzluk gelişecektir.

Çalışanın işiyle ilgili bir takım beklentileri vardır ve bu beklentilerine cevap alırsa iş doyumunu sağlayacaktır. Çalışanın işiyle ilgili aradığı özellikler şu şekildedir. “ İşin nasıl ve hangi özelliklere sahip bir iş olduğu, toplumdaki saygınlık derecesi, yetenekleri kullanmaya ve sorumluluk almaya elverişli olması, öğrenme ve gelişmeye imkân vermesi, bağımsızlık sağlaması, başarı duygusu vermesi, monoton olmaması, öz benlik duygularına ve kişiliğe katkıda bulunması, yaşamı anlamlandırması, üretkenliğe ve yaratıcılığa elverişli olması, yeniliklere açık olması ”³ Görülüyor ki, işin farklı beceriler gerektiren bir özelliğe sahip olması, kişinin

¹ Telman –Ünsal, s.39

² S. Dolaşır “Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu”, Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, C.4, S.3, Ankara, 2006, s.104

³ Ş. Horozoğlu, Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması, HÜ, SBE, YYLT, Ankara, s.17

kendini farklı hissetmesine neden olabilir. Tam tersi koşullarda, fazla uzmanlık gerektirmeyen, sürekli tekrarlanan işler ise çalışanların işlerinden daha az zevk almalarına neden olmaktadır.

4.2.3. Yükselme (Terfi)

İnsanların çalışma yaşamlarında gösterdikleri performansın karşılığını almaları ve bir sonuç elde etmeleri iş doyumunu açısından önemlidir. Sosyal statünün yükselmesi anlamına da gelen terfi etmek, doyum sağlayan bir araç olarak örgütsel faktörler içinde yer almaktadır. Bu yönde yapılan araştırmalar neticesinde, terfinin ücretten daha etkili olduğu saptanmıştır. Çünkü terfi gerçekleştiği zaman, bireylerin sosyal statüleri de yükselmektedir.¹ Bu sebeple çalışanların iş yerinde yükselme arzuları taşıdığı ve bunun örgütsel araçlar arasında önemli olduğu yöneticiler açısından bilinmesi gereken bir gerçektir.

Çalışanın, kurum içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanması, daha yüksek ücret, daha ayrıcalıklı, daha geniş yetki gibi özellikler demektir. Zaman içerisinde işi kavrayıp, tecrübe kazanan çalışan bulunduğu mevkiyi zamanla yetersiz bulacaktır. Bu sebeple iş doyumunun gerçekleşmesi için, çalışanın başarı gösterdiği vakit terfi edeceğine inanmalıdır. Eğer çalışanın başarıları görmemezlikten gelinirse, başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkilenecektir. Terfi sonucunda sosyal statüsü değişen ve yükselen çalışanların özgüveni yükselecek dolayısıyla kendilerini hem daha güçlü hissedecekler hem de iş doyumunu gerçekleştirme olanağı bulacaklardır.² Sonuç olarak, terfi etmek çalışana saygınlık ve ayrıcalık sağlar. Bu sebeple çalışanın kariyer yapma imkânı olmasının başlı başına bir doyum kaynağı olduğu unutulmamalıdır. Bu bağlamda örgüt yöneticilerini mümkün olduğu kadar çalışanlarına, kendilerini geliştirmeleri yönünde teşvik etmeli ve imkân sağlamalıdır.

¹ M. Saygılı, Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, HÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2008, s.34

² G. İncir, Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara, 1990, s.88

4.2.4. Yönetime Katılma

Karar süreci, örgütte değişiklik yapmak, problem çözmek ve çalışanları etkilemek amaçlarıyla kullanılabilen yönetim işlevlerinden birisidir. Örgütlerde iş doyumunun sağlanması ve yöneticilerin amaçlarını gerçekleştirmesi için, çalışanlarına değer verdiklerini göstermeleri beklenir. Bu noktada yönetime ve kararlara katılım, iş doyumunu açısından önemli bir etken olarak bu sınıflama içerisine girmiştir. Bu sebeple çalışanların kararlara katılımlarını sağlamak, onların fikirlerini almak, çalıştığı bölümlerin yeteneklerine uygun olmasını sağlamak, iş doyumunu artıracaktır.¹ Çalışanlara altından kalkabilecekleri ölçüde sorumluluk vermek, yeteneklerini değerlendirmek, iş yerine bağlılıklarının artarak motivasyonlarının yüksek kalmasını, dolayısıyla verimliliklerinin artmasına neden olacaktır. Bu durum çalışanların kendilerine önem verildiğini düşünmelerine yol açacak, dolayısıyla iş doyumunu artıracaktır.

Çalışanların kendilerini geliştirmelerinin önemli bir koşulu da, çalışanın kendisi ve işiyle ilgili konularda fikirlerinin sorulması ve görüşlerinin alınması fırsatının ona tanınmasıdır.² Hastane yöneticisi, hastane yönetimini etkileyen öğelerin her birini bir karar organı olarak kabul etmeli, karar sürecine çalışanları dâhil etmeli ve bunu uygulamalıdır. Çünkü insanlar kendilerini etkileyen kararların alınmasına ne ölçüde katılırlarsa, uygulanmasına da o ölçüde katılımları artacaktır.

4.2.5. Çalışma Koşulları ve İş Güvencesi

İş dünyasındaki hızlı değişim iş yeri güvenliği ve konforu gibi kavramlarında önemini artırmış, işverenlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. İş yerinde olması gereken çalışma

¹ L. Önen-B. Tüzün, Motivasyon, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2005, s.36

² Z. Bursahioğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1987, s.122

koşulları şu şekilde sıralanmaktadır: “...ortamdaki ısı, nem, gürültü, çalışma saatleri, temizlik, uygun sağlık koşulları, çalışma araçlarının yeterliliği gibi faktörlerdir.”¹ Bu faktörlerin örgüt içinde yeterli şekilde sağlanması çalışan memnuniyetini arttıracığı için, işletmeyle bütünleşmesini kolaylaştırır. Çalışanın, kurum içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanması, daha yüksek ücret, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki gibi özellikler içerir. Bu özelliklere sahip olan çalışanın iş doyumunun artması beklenir. İşten çıkarılma korkusu olmayan hem sosyal hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışan kişi işine karşı olumlu duygular hisseder ve iş doyumunu sağlar. Böylelikle çalışanın işletmeye olan bağlılığının artması beklenebilir.

İş ortamının sahip olduğu özellikler çalışanın işini isteyerek yapmasında ve işine motive olmasında belirleyici olmaktadır. Başaran’a göre, iş ortamında konfor önemlidir. İş yerinin temiz, konforlu, çalışırken kullanılan araç ve gereçlerin yeterli olmasının yanı sıra; ısı, nem, havalandırma, ışık, gürültü, rahatlık, güven gibi önemli faktörlerin sağlanması gerekmektedir.² Fiziksel çalışma koşullarının olumsuz olması durumunda yeterli konfor sağlanamayacağı için, çalışanların iş doyum düzeyinde düşme olmaktadır. Ayrıca çalışanın iş güvencesi olması, işsiz kalma korkusunun olmaması iş doyumunu sağlaması açısından önemli belirleyicilerdir. Çünkü birey işe ve örgüte aidiyet duygusuyla bağlanır. İş güvencesi ile beraber, kendini mesleki anlamda daha da geliştirdiğinde, yükselişin devam edecek olması düşüncesi doyumla beraber enerjisinde de bir artış gözlenir. Sonuç olarak, iş ortamındaki olumlu özelliklerin çalışanın iş verimliliğini ve performansını doğrudan etkilediği ve arttırdığı söylenebilir.

4.2.6. Çalışma Arkadaşları

Kişi eğer beraber çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşlarına sahip ise, bu onun iş hayatında mutlu olmasının sebeplerinden birisi olmaktadır. Bu sebeple iş

¹ Öz, s.33

² Başaran, s.204.

arkadaşları iş doyumunun sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Ekip dayanışması ve uyumlu ilişkiler eşliğinde çalışan bireyin, içinde daha az çalışan bulunan gruplara göre iş doyumunun daha yüksek olduğu gözlenmiştir.¹ İşyerinde tam anlamıyla bir doyumdan söz edebilmek için, iş doyumunu etkileyen faktörlerin tam ve uyum içinde olması gerekmektedir. İş hayatında iş arkadaşları ile uyumlu çalışan ve olumlu iletişim sağlayan bireylerin tatmininin daha kolay olduğu söylenebilir.

Çalışma arkadaşları ile kurulan güçlü iletişim bireyler için bir memnuniyet kaynağı olarak sunulabilir. Bunun tam tersi bir durumda ise, zayıf ve etkili olmayan iletişim ve göreve ilişkin iletişim söz konusu olduğu durumlarda samimiyet duygusu yok olabilir.² Bu sebeple ilişkiler yeteri kadar güçlü değilse bu iş doyumunun düşmesine sebep olacaktır.

Hastanelerde çalışanlar arasında işleve yönelik bir ilişki vardır. Çalışanların iletişimlerini güçlü kurabilmeleri, alt ve üst ilişkilerinin sağlam olması, iletişimlerini sağlayabilecek şartların oluşması iş doyumunu açısından önemlidir. Aksi şartlar söz konusu olduğu, iletişimlerinin zayıf ve kopuk olduğu durumlarda iş doyumunun artacağı söylenemez.³ İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma ve dayanışmaya dayanır. Yardım ve dayanışma içinde yürütülen iletişimler çalışanın örgüt içinde daha mutlu çalışmasının nedenleri olarak belirtilmektedir. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlar. İş arkadaşları ile ilişkisi düşük çalışanlarda iş doyumunu azalırken, yapılan işin kalitesinde azalma gibi olumsuz sonuçlarda ortaya çıkabilmektedir.

¹ Derin, s.22

² Horozoğlu, s.36

³ Horozoğlu, s.208

4.2.7. Şirket Politikası ve Denetim Biçimi

Şirket politikası iş tatmininin etkili boyutlarından bir tanesidir. İşletmenin genel durumu, uygulamaları, iş doyumunda önemli rol oynar. Şirket politikaları standart ve uyumlu bir şekilde belirlendiği zaman, kurum içindeki iletişimi dengelediği için çatışmaları önler, karar verme süreçlerini kısaltır. Çünkü politikalar aynı zamanda yöneticilere kontrol işlevi sağlar. ¹

Sonuç olarak, sıkı bir denetim biçiminin kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin stres unsuru yarattığı, bu tür yönetici çalışan ilişkisinin olumsuz tutum yarattığı yapılan araştırmalarda görülmüştür. Dolayısıyla çalışan ile denetimci arasında olumlu ilişki varsa iş doyumunun daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

5. HASTANE YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞ DOYUMU, MORAL VE YABANCILAŞMA

5.1. İş Doyumu ve Moral

İş doyumunun sağlanması ile çalışanların daha başarılı, daha mutlu ve daha üretken oldukları bilinen bir gerçektir. İş doyum kavramı ile moral benzer özellikler taşımaktadır. “Moral, kişilerin ve grupların işlerine, çevrelerine, yöneticilere ve işletmeye karşı sahip oldukları tutum, takındıkları tavır ve davranışlar olarak tanımlanabilir.”² Görülüyor ki moral, olumlu şartlar altında çalışanlarda görülen bir etkileşimdir. Moral, çalışanı gönüllü yapar ve istekli çalışmasını sağlar. Bu sebeple doyum ile benzer özellikler taşıdığı söylenebilir. Farklı bir söylemle moral, güdülenme sonucu ortaya çıkan, bireyin ihtiyaçlarının karşılanması şartlarının yerine

¹ E. Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2000, s.318

² İ. Başaran, Örgütsel Davranış, Ankara, 2000, s.204

getirildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır.¹ İşe karşı olumlu ve kabul edilebilir tutumlar iş doyumunu, işe karşı olumsuz tutumlar ise iş doyumsuzluğunun nedeni olarak gösterilebilir. İş doyumunu ile moral benzer özellikler taşısa da, iş doyumunu çalışanların işlerine karşı olan duygularını ifade ederken, moral ise işletmeye karşı sahip olunan tutumları ifade eder.

Örgütlerde iş doyumunu etkileyen tüm etmenler morali de etkiler. Örgütte morali yükselten etmenleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

- “Kararlara katılma,
- Yetkili kılınma,
- İletişimden yeterince yararlanma,
- Takım olarak çalışma’’² Bu şartlara sahip olan çalışanların işlerinde

daha tatmin oldukları söylenebilir.

Bireyler çalışmak istediği işte, bazı koşullara sahip olmayı ister. Bu koşullar şu şekilde sıralanmaktadır. “...ödent, iş ve niteliği, saygı görme, çalışanlar arası ilişkiler, ilerleme olanakları ve çalışma koşullarıdır.”³ Doyum bireysel bir duygu olmasına karşılık, moral birlikte olmaya, örgütte ve grupta bulunmaya, ortak amaç edinmeye ilişkindir. Bu yüzden düşük moralin, iş doyumunun düşük olmasına gibi olumsuz sonuçlar meydana getirdiği söylenebilir.

Sağlık hizmeti üretimi ve tüketiminde insan faktörü her zaman ön plandadır. Hastane ortamında çalışanların psikolojik yönden rahat ve işlerine karşı istekli olmaları iş doyumunu için önemli bir husustur. İş doyumuna ulaşan çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun sonucunda çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakırlar. Bu etkiler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

¹ Dolaşır, s.104

² Başaran, s.207

³ Günbayi, s.4

- “Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İş görenler, çalışmaya daha istekli olur.
- Çalışanlar, işyerinin g durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- İş görenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği isterler.
- Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar. Yüksek moral, personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır.”¹

Sonuc olarak, sağlık hizmeti talep edenler, hem fizyolojik, hem psikolojik olarak yardıma ihtiyacı olan kişilerdir. Bu kişilere sağlık hizmeti sunan çalışanların, ruhsal yönden tam sağlıklı ve moral gücüne sahip olmaları gereklidir. Düşük moral, çalışanın isteksiz ve şevksiz çalışmasına dolayısıyla düşük performans sergilemesine neden olur. İş doyumuna ulaşmış çalışanlar ise, daha yüksek morale sahip olurlar. Enerjileri ve coşkuları yüksek olur ve örgütün amaçları için daha istekli çalışırlar. Kısaca kişinin doyuma ulaşması, moralli olmasını sağladığı dşnlmektedir.

5.2. İş Doyumu ve Yabancılaşma

Günümüz iş hayatında, monoton çalışmanın getirdiği olumsuzluklar kişilerin iş hayatından uzak çalışmasına sebep olmaktadır. Yabancılaşma olarak ifade edilen bu durumun birçok sebepleri bulunmaktadır. Bu sebepler şu şekilde sıralanmaktadır. “rgtlerde işin/görevin sıkıcı olması, monoton çalışma ortamı, kötü alışma

¹ F. Sevimli-. İşcan, “Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış, C.5, S.1, İzmir, 2005, s.4

koşulları, yapılan işe bir anlam verilememesi ve yapılan iş üzerinde kontrolün olmayışı, sabit kariyer durumu, işte gelişme fırsatlarının olmayışı, işin basit olması vb. pek çok neden iş görende yabancılaşmayı doğurmaktadır.”¹ Yabancılaşma genel olarak çalışanın örgütten soğuması ve kendini geri çekmesidir. İşten doyum sağlayamayan çalışan, fiziksel ve ruhsal anlamda olumsuz etkilere maruz kalmaktadır. İşine devam etmek zorunda kalsa bile bu sebepler yüzünden kendini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir. İş doyumsuzluğunun diğer olumsuz sonuçlarından birisi ise çalışanın işe gitmek istememesine sebep olmakta bu durum devamsızlık, işe yabancılaşmasına dolayısı ile işi bırakmak istemesine neden olmaktadır.² Bu sebeple, uzmanlar, iş verimliliğine olumsuz yansıyan yabancılaşmayı önleme konusunda, örgütlerin farklı organizasyonlara başvurmasını önermektedir.

Kişinin kendi kuruma ait hissetmemesinin birçok sebepleri bulunmaktadır. Keleş yabancılaşma kavramın; çalışanın kendini kuruma ait hissetmemesi, manevi olarak yabancılaşması ve örgütün bir çalışanı olarak hissetmemesi olarak tanımlanmıştır.³ Yabancılaşmanın temel sebepleri arasında çalışma şartlarının yetersiz olduğu koşullardaki iş doyumsuzluğu gösterilmektedir.⁴ Kuruma yabancılaşan kişi, işinde çalışmaya devam edebilir fakat bu sadece para kazanma olgusu üzerine kurulu olduğu için doyumsuzluk nedeni olacaktır.

Yabancılaşma ile ilgili birçok araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan birisi hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmada yabancılaşma ve iş doyumu arasında olumsuz bir ilişki olduğu, iş doyumu sağlayan çalışanın, yabancılaşma olgusunu yaşamadığı bulgularına ulaşılmıştır.⁵ Örgütlerdeki olumsuz çalışma şartları çalışanların işlerinden doyumsuzluk duyarak yabancılaşmalarına, sadece ekonomik

¹ M. Turan-G. Parsak , “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi”, ÇÜ, SBD, C.20, S.2, Adana, 2011, s.117

² Turan- Parsak, s.7

³ H. Keleş, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, SBE, YDT, Konya, 2006, s.78

⁴ A. Örnek-Ş. Aydın, Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, 2008, s.207

⁵ Turan- Parsak, s.5

sebepler için örgüte bağlanmalarına neden olmaktadır. Çalışma hayatında, üretim sürecinin herhangi bir halkasında yer alan, sürekli aynı işi yapan, çalışma koşullarından memnun olmayan, terfi imkânı olmayan, işinin uzmanlık getirmeyen bir alan olması gibi sebepler kişinin işinden uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Kişi yaptığı işten uzaklaşarak, yapmış olduğu çalışmasından bir doyum sağlayamamakta ve çeşitli depresyonlarla karşı karşıya gelerek yabancılaşmaktadır. Bu sebeplerle örgütlerde yaşanan yabancılaşmanın performans düşüklüğüne yol açmaması için birtakım organizasyonel düzenlemeler yapılmalı, bu düzenlemelerde bireysel istek ve gereksinimler dikkate alınmalıdır.

6. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMU SAĞLAMA YAKLAŞIMLARI

6.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, çalışanların iş yerindeki görevlerinin planlı bir şekilde yerlerinin değiştirilmesidir. Farklı bir söylemle iş, çalışan için sıkıcı hale geldiğinde, çalışan benzer nitelikteki başka bir işe gönderilir. İş rotasyonu ile ilgili tanımlamalara bakıldığında zaman, iş rotasyonu çalışanların motivasyonlarını artırmak için bir işten diğerine yönlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Bütün bu bilgiler ışığında, rotasyonun, çalışanın faaliyetlerine çeşitlilik katarak işteki monotonluğu önlemeyi amaçladığı söylenebilir.

İş rotasyonu ile yapılan çalışmalar sonucunda, çalışanlar üzerinde birtakım olumlu etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Bu etkiler şunlardır:

- “Çalışanın sürekli olarak değişik işler yapması, birçok işi öğrenmesini sağlamaktadır.
- Çalışan, değişik işler yapmakla geniş ölçüde beceri kazanmaktadır.
- Çalışan, çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında

kendinin de bir payı olduğunu hissetmektedir.

- Çalışan, montaj hattında çalışan diğer bütün işçileri tanıma olanağına sahip olmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir. ''¹

İş rotasyonu, çalışanların yetişmesi ve gelişmesi yönünde örgütler için önemli bir faaliyettir. İş rotasyonu sayesinde çalışanlar, birçok yeni bilgilerle beraber, yeni işleri öğrenerek yeteneklerini arttıracaklar, dolayısıyla kurumlar kalifiye elemanlarının artmasıyla beraber örgütler esneklik kazanacaklardır.² Bu sebeple, iş rotasyonunun çalışanlara sağladığı bir diğer avantajın da esnek bir iş gücü yaratılması olduğu söylenebilir. Çünkü iş rotasyonu ile kişinin benzer nitelikteki işlerde çalıştırılması gerçekleştirilir. Böylelikle çalışan, işin her alanında bilgi sahibi olacak ve farklı dallarda uzmanlaşma sağlanacaktır ve esneklik kazanacaktır. Kendi işinin önemini kavrayan çalışan böylelikle memnuniyeti sağlanarak iş doyumunu artacaktır.

İş rotasyonu çalışanları farklı görevlerde çalışmasına sebep olduğu için, görev çeşitliliği sağlamaktadır. Polat'a göre, iş rotasyonu uygulaması çalışanlara avantajlar kazandıracak işe gelmeme devamsızlıklar gibi durumlarda boşlukların doldurulmasını sağlayacaktır.³ Bu noktadan hareketle, hastanelerde iş doyumunu sağlamak için, yöneticilerin çalışana zaman zaman değişik bilgi ve becerilerini kullanabileceği farklı işler verilmesi gerektiği söylenebilir.

¹ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1998, s.435

² L. Biber, 'İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma', Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İİBFD, C.7, S.9, Çanakkale, 2007, s.217

³ Polat, s.42

6.2. İş Genişletme

İş genişletme, uzmanlaşmanın yarattığı sıkıcılığı ortadan kaldırmak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir. İş genişletme şu şekilde tarif edilmiştir. “Bir işin, yeniden organize edilerek, işçinin daha çok ve çeşitli iş yapabilmesinin sağlanmasıdır.”¹ Görüldüğü gibi, iş genişletmenin amacı, motivasyonu sağlayarak işin yeniden organize edilerek monotonluğun önüne geçilmesidir. Böylece farklı işleri yapan çalışanlar farklı becerilerini kullanacakları için, iş doyumu ve verimliliği artacaktır.

Örgütler iş genişletmeyi tamamladığı zaman, çalışanlarını daha geniş yetenekler ile donanımlı hale getirerek, daha geniş faaliyetlere sahip olacaklardır.² İş genişletme faaliyetinde çalışanın işine birkaç görev daha ilave edilerek yaptığı iş sayısı artırılır. İş sayısı ile beraber beceri çeşitliliği zenginleştirilmeye çalışılmaktadır. Böyle bir organizasyon çalışanın moral düzeyini yükseltir ve yorgunluğunu azaltır. Aynı zamanda yönetici, önceden birkaç çalışanın yaptığı işleri bir potada toplayarak görev çeşitliliğini artırır. Böylece çalışanlar, daha geniş bir görev tanımı sayesinde, aynı işi yapmaktan doğan bıkkınlık ve sıkıntı durumlarından kurtulacaklardır. Sonuç olarak, çalışanlar örgütsel faaliyetlere iş genişletme ile aktif ve etkili bir şekilde katılmış olurlar. Böylelikle yeniden organize edilmiş işlerde sahip oldukları diğer yetenekleri kullanma olanağı bulacaklardır.

¹ T. Dereli, Organizasyonel Davranış, İstanbul, 1999, s.250

² Bingöl, s.97

6.3. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, iş doyumu kavramı içindeki yeni olgulardan birisi olarak göze çarpmaktadır. İş zenginleştirmenin, motivasyon politikasında kilit bir faktör olduğu düşünülmektedir. Sabuncuoğlu' na göre iş zenginleştirme; çalışanlar için işin daha kapsamlı hale getirilmesi ve bu konuda gösterilen çabalar olarak ifade edilmiştir.¹ İş zenginleştirmenin amacı, çalışanların kendilerini işe adanmalarını, işi severek yapmalarını sağlamaktır. Başka bir ifade ile çalışanlara yeteneklerini sonuna kadar kullanma fırsatı vererek, onların motive edilme faaliyetleridir. Bu sebeple iş zenginleştirme, çalışanların başarılı olması için, kurumun üst kademelerinde gösterilen çabalar olarak tanımlanabilir.² Görülüyor ki iş zenginleştirme, kurumun üst ve orta kademelerindeki yetki faaliyetleridir. Yöneticiler çalışanlara daha fazla sorumluluk vererek hem görev çeşitliliğini arttırır, hem de çalışanın kişisel olarak gelişimine katkıda bulunur. Zenginleştirecek işin oldukça üst kademelerinde olması, çalışanın işi başarılı bir şekilde yapmasına sebep olacak aynı zamanda örgütün çalışana destek olması iş zenginleştirmenin başarılı olması açısından önem kazanacaktır. Başka bir söylemle, bir işin yeniden organize edilerek, çalışana daha çeşitli iş kollarında çalışma fırsatı tanınmasıdır. Böylelikle daha mutlu ve huzurlu bir şekilde çalışan birey, hem örgütsel görevinde başarı elde edecek, hem de verimliliği artacaktır.

İş zenginliğinde çalışana motive edici faktörlerin eklenmesi yoluyla işin daha geniş hale getirilmesi amaç edinilmiştir. Böylelikle, iş yerinde sorumluluk ve kontrol sahibi olduğunu hisseden çalışan, başarıma hissi ve fark edildiğini hissederek olumlu duygularını işe yansıtabilmektedir.³ Çalışanlara işlerini planlama ve koordine etmede daha fazla sorumluluk vermektedir. İş için gerekli yöntem ve kaynakları kullanma gibi unsurlar çalışanın kontrolündedir ve çalışanlar zenginleştirilmiş işlere

¹ Z. Sabuncuoğlu-M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s.172

² Eren, s.476

³ C. Serinkan, Liderlik ve Motivasyon, Ankara, 2008, s.141

diğerlerinden daha olumlu tepki vermektedirler. Sonuç olarak, iş zenginleştirme çalışanların kendilerini işlerine adanmalarını, işlerini severek yapmalarını sağlar. Çalışanı, daha mutlu ve huzurlu başarılı olmasını sağlar. Monotonluğun önüne geçerek, çalışanın işine daha çok motive olmasını sağlayarak verimliliği arttırmak amaç edinilmiştir. Dolayısı ile iş zenginleştirme çalışanlara kendilerini denemeleri için olanak, becerilerini kullanmaları için fırsat, fikirleriyle katkıda bulunmaları için daha fazla şans tanıyan çabalardır.

7.1. HASTANE YÖNETİMİNDE İŞ DOYUMUNUN ETKİLERİ VE İŞLEVLERİ

7.1.1. İş Doyumunun Etkileri

İş doyumunu örgütsel açıdan oldukça önemli bir kavramdır. Çalışan iş doyumunun sağlamasında, yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü yapılan araştırmalar neticesinde, iş doyumunun üst yönetimin politikalarını değiştirdiğini ve iş doyumunda yönetici davranışlarının etkili olduğunu göstermektedir.¹ Hastane yöneticileri yönettikleri kurumların verimli işleyebilmesi için çalışanların iş doyumunu, dolayısıyla da kurumsal verimliliği etkileyebilecek her türlü faktörü göz önünde bulundurmalıdır.

İş doyumunun etkileri ile ilgili birçok araştırma yapılmış devamsızlık, verimlilik, performans gibi, örgütleri yakından ilgilendiren kavramlar, araştırmacıları çalışanlardaki iş doyumunu etkilerini ortaya çıkarmaya yöneltmiştir. İş doyumunun kurumlar üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalarda, yüksek iş tatmininin, verimliliği artırdığı, iş kazalarını düşürdüğünü, iş stresi ve tükenmişlik gibi

¹ D. Tengilimioğlu, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, GÜ, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, C.1, S.4, Ankara, 2005, s.25

sendromların daha az yaşanmasına, dolayısıyla işe devamsızlığı azalttığı görülmüştür.¹

Günümüze kadar yapılmış olan araştırmalarda iş doyumunun; birey ve örgüt üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İş doyumunu sağlayan bazı faktörler vardır ve iş doyumunu sağlayan bu faktörlerin eksikliği durumunda çalışan, ihtiyaçlarının karşılanmadığı düşüncesine kapılırsa bunu olumsuz olarak algılayacak ve yaşadığı mutsuzluk sebebi ile doyumsuzluk yaşamasına sebep olacaktır.² İş doyumunu sağlayamayan birey, yaşadığı bu doyumsuzluk nedeni ile bazı olumsuz sonuçlarla karşılaşacaktır.

Bu sonuçlar şu şekilde aşağıda sıralanmıştır:

- “İşten doyumsuzluk iş görenlerde kalp, mide rahatsızlıkları, kas katılaşması, uyum bozuklukları gibi pek çok rahatsızlığa yol açabilmektedir.
- Doyumsuzluk ruh sağlığını da bozmaktadır. Doyumsuzluk sonucu aşırı kaygı, korku oluşmaktadır.
- İşin gerektirdiği birtakım tekrarlar ve dinlenme zamanının oldukça kısa olması tekdüzeliğe dayanan iş bıkkınlığı oluşturmaktadır.
- İşinden doyumsuz olan iş görenler kavgacı ve saldırgan olmaktadır.
- İşinden doyumsuz iş görenler örgütlerine yabancılaşmakta ve örgütsel amaçları görmezden gelerek örgütün işleyişini bozmaktadırlar.”³ Doyumsuzluğu sonucunda çalışan çeşitli psikolojik hastalıklarla yüz yüze gelirken, örgütler devamsızlık gibi pek çok olumsuz sonuçla karşı karşıya gelmektedir.

¹ Ö. Çelen-A. Teke- N. Cihangiroğlu, “ Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi”, SDÜ, İİBFD, C.18, S.3, Isparta, 2013, s.401

² Doğan, s.83

³ Başaran, s.207

Çalışanın iş doyumunu sağlaması sonucunda olumlu sonuçlar oluşmaktadır. Öncelikle çalışanın işine bağlı olması ile iş verimliliğini arttıracaktır. Bu durum ise olumlu sonuçların gelişmesine olanak sağlayarak, çalışan devir oranının düşmesine neden olacaktır.¹ Böylece yeterli bir doyum düzeyinin sağlanması, dolayısıyla verimlilikte artması kolaylaşacağı söylenebilir. Örgütler açısından iş doyumunu her şeyden önce bir sorumluluk olmalıdır. Çünkü iş doyumunu, çalışanın hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını etkilemekte bu da çalışma ortamının performansını artırarak hem ekonomik gelişmeyi, hem toplum refahını, hem de sosyal israf anlayışını etkilemektedir.² Söz konusu olan hizmet sektörü hastane olduğunda, hizmet alanların mutluluğu, hizmeti sunanların mutluluğuna bağlı olduğu söylenebilir. Bu sebeple yöneticiler örgütlerde performansı artırmak için iş doyumunu etkileyen faktörleri göz ardı etmemelidir.

İş rotasyonu, çalışanların yetişmesinde ve gelişmesinde önemli olan bir yönetim faaliyetidir. Hastaneler, günümüzde ileri teknolojiyi kullanan, profesyonel iş gören, uzman çalışanlarla hizmet veren kuruluşlardır. Fakat teknoloji ne olursa olsun, bu teknolojiyi kullananların insanlar olduğu unutulmamalıdır. Hastanelerin verimliliğinde temel teşkil eden konu personeldir. Hastanede personelin olmaması durumunda sağlık hizmetinin verilmesi mümkün değildir. İnsan kaynakları doğru kullanılmadığı takdirde hastaneler bu amaçlarını gerçekleştiremez. Dolayısıyla sağlık personeline verilen önem verimli bir sağlık hizmetini de beraberinde getirecektir. Bu sebeple hastane yöneticilerine büyük görevler düşmektedir.

7.2. İş Doyumunun İşlevleri

İnsan kaynakları, bir örgütün en önemli varlığı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü örgütün başarısı ya da başarısızlığında bu unsur önemli bir role sahiptir.

¹ A. Keser, “ Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, Kocaeli Üniversitesi, SBD, C.1, S.11, Kocaeli, 2006, s.132

² İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994, s.378

Örgütlerin performansının artması, çalışanın işinden memnun ve hoşnut olması ile mümkün olur. Böylelikle çalışan memnuniyetini sağlayan örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi daha kolay olacağı söylenebilir.

İş doyumunun çalışanlar üzerinde önemli etkilere sahip olduğu bilinmektedir. Çalışanın iş doyumunun sağlanması için, öncelikle iş doyumunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen etmenlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. İş yaşamında çalışan, yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Ücret, terfi, sosyal güvence, iş güvencesi, iş ilişkilerinin niteliği gibi pek çok alanda çeşitlenebilen bu beklentilerin karşılanma oranı iş doyumunu artıran ya da azaltan etkenlerdir. Dolayısıyla bireyin iş yaşamında elde ettiği bu deneyimler işe ilişkin olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır. Çalışanlarına bu beklentilerinin karşılanamadığı durumlarda bir doyumsuzluk durumu ortaya çıkacaktır. Bu durum işten kaçma gibi birçok olumsuz durumlara yol açacaktır.

Bu olumsuz tutumlar üç grupta incelemiştir, bu gruplar aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

- “İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikâyet ve doyumsuzluklar. İşin yapılış koşullarıyla ilgili olarak iş görenlerin aletleri kullanma bakımından sahip olmaları gereken çevresel olanaklar ve bedensel, zihinsel, moral ve yetenek durumlarını içeren kişisel özellikleriyle ilgilidir.
- Belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarlara ilişkin şikâyet ve doyumsuzluklar. Bu konu ile ilgili en önemli sorun ücretlerin adil bir saptanıp ödenmesidir. Bu sebeple yapılan işin miktarı ve niteliği ile uyumlu bir ücret saptaması yapılmalıdır. Bununla beraber ücretin, kişinin sahip olduğu vasma, titre ve aldığı eğitim düzeyine uygun olması da önem taşır.

- Takdir edilme ve sosyal saygınlık durumlarına ilişkin şikâyet ve doyumsuzluklar. Bu konudaki şikâyet ve doyumsuzluklar, diğer maddelerdeki fiziksel ve maddi çıkarlardan farklı olarak iş görenin psikolojik durumu üzerinde yarattığı olumsuz etkilerdir. ”¹ Gelişme olanakları, çalışanın kendi yetenekleri ile ilgili olan şikâyet ve doyumsuzlukların, bu konuya ait olumsuz unsurları ifade ettiği söylenebilir. Sonuç olarak, çalışanın işinden elde ettiği doyumunun yeterli olmaması, hem bireyi hem de örgütü olumsuz yönde etkileyecektir.

İş doyumu, örgütler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının verimlilik üzerindeki işlevi açısından önemlidir. Bunun tam tersi durumlarda iş doyumsuzluğu gelişecektir. İş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu olumsuzluklar şu şekilde sıralanabilir. “İşten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir.”² Sonuç olarak, çalışma hayatı, kişinin işe ilişkin edindiği çok sayıda tecrübeden oluşmaktadır. Bu noktada, kişinin işi ve işyeri ile ilgili olumlu tecrübelerle sahip olması, iş doyumunun gelişmesini, iş doyumunun gelişmesi de işte performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. İşinden doyum sağlamayan bireylerin bu olumlu tutumlara sahip olması mümkün değildir. İşinden doyum sağlayan çalışanın ise, yaşamdan zevk aldığı ve daha dinamik olacağı söylenebilir. İş doyumu aynı zamanda yaşam kalitesini artırır. Unutulmamalıdır ki, gerçekte bir hastane için en önemli kaynak, çalışanlarıdır. Hastanelerin başarısı çalışanlarının başarısına bağlı olarak artmaktadır.

¹ M. Daştan- E. Tiryaki, “ Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması” Eğitim ve Bilim Dergisi, C.33, S.147, Ankara, 2008, s.61

² İnce, s.4

SONUÇ

Ülkelerin gelişmişlik göstergelerinden biri de verilen sağlık hizmetlerinin düzeyidir. Sağlıklı bir toplum için, hastanelerin modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre yönetilmeleri ve sunulan hizmetlerin daha da ileri düzeye getirilmeleri gerekmektedir. Küreselleşme ile birlikte, teknolojik gelişmeler, iletişimin kolaylaşması ve bilginin yaygınlaşması neticesinde sağlık işletmeleri daha karmaşık ve daha rekabetçi bir hal almıştır. Özellikle rekabetin giderek artması ile çalışanların en etkin bir şekilde yönetilme zorunluluğu doğmuştur. Yaşanan hızlı değişim ve gelişim ile artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek adına yeni yapılar ve süreçler geliştirilmiştir. Hastanelerin bu gelişim süresince; en yüksek performans sağlaması, çalışanların daha iyi motive edilmesi, sahip oldukları iç yeteneklerinin açığa çıkartılması ve kendilerini geliştirme ve gerçekleştirme fırsatları verilmesi gibi konular çözmeye çalıştıkları en temel soru olmuştur. Sağlık hizmetleri yönetiminde önemli bir rol oynayan hastane yöneticileri, genellikle çok karmaşık örgütü işletmek, çok büyük bir bütçenin sorumluluğunu taşımak ve uzman bir kadronun uyumunu sağlayarak iyi yönetmek zorundadır. Çünkü insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılabilmesi, ancak çalışan beklentilerinin tatmin edilerek, çalışma isteğinin uyandırılması ve güçlendirilmesi ile mümkündür. Hastanelerin gerçekleştirmeyi istedikleri bu durum, çalışanların iş doyumlarının artırılmasıyla elde edilebilmektedir. Çalışanlarını verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak ve problemlerini çözecek olan yöneticilerinin çalışan iş doyumlarını sağlaması günümüzde önemli bir yere sahiptir. Hastanelerin verimli ve etkin olabilmeleri, diğer tüm kaynaklar gibi insan kaynaklarını da etkin ve verimli kullanmaları ile mümkün olabilir. Bu sebeple hastanelerin amaçlarına ulaşılabilmesi için, iş doyumunu sağlamış çalışanlar ve bu çalışanları yönlendirecek etkili liderlerin varlığı önemlidir. Etkili liderlik özellikleri gösteren yöneticiler çalıştıkları kurumun amaçlarına ulaşmasında da olumlu katkı sağlarlar.

İyi ve etkin bir hastane yönetimi için yönetim kavramının içeriği ve işlerliği önem taşımaktadır. Yönetim; planlama, örgütleme, bölümlere ayırma, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinden oluşan bir bütündür ve hastane yönetiminde bu işlevlerin işlerliği, başarı ölçütüdür. Burada liderlik, bu işlerliğin amaca uygun olarak yetkinleştirilmesi etkinliğidir. Hastaneler, toplumsal kurumlardır ve koruyucu, sağaltıcı, esenlendirici, eğitici işlevlere sahiptirler. Bugün hastaneler, bir sağlık kurumu olmanın yanında, bir sağlık işletmesi olarak değerlendirilmektedir. Bu özellik onun bir işletme yöneticisine gereksinimi olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme yönetimi, profesyonel bir meslektir ve bu mesleğin yetkinleştirilmesi, liderliğin etkinliğinin yönetsel dolaşıma katılmasıyla olasıdır.

Liderliğin bilimsel anlamda gelişmesinde kuramların önemi büyüktür. En önemli liderlik kuramları, dört sistem kuramı, X ve Y kuramı, yol ve amaç kuramı, karar ağacı kuramı olarak belirtilebilir. Lider ve üye etkileşimi konusundaki gelişmeler, liderlikte süreç yönetimini öne çıkarmıştır. Hastane yönetiminde liderlik tiplerini karizmatik, demokratik, tam serbestlik tanıyan, dönüşümsel, katılımcı olarak öbeklendirmek olanaklıdır. Liderlik yaklaşımları ise, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern yaklaşım olarak dört grupta sınıflandırılabilir. Güç ve gücü kullanım biçimleri liderliği belirlemektedir. Güç konusu, yasal güç, ödül gücü, karizmatik güç, uzmanlık gücü, zorlayıcı güç olarak kümelendirilebilir.

Bir işletmede etkin liderliğin en önemli çıktılarından biri, çalışanların iş doyumudur. Çalışanların iş doyumunu, bir işletmede başarının ön koşuludur. İş doyumunu konusu, bilimsel gelişmeler sonucu, kuramlar çerçevesinde ele alınabilmektedir. Bu kuramlar, kapsam kuramları ve süreç kuramları olarak iki gruba ayrılmaktadır. Sağlık çalışanlarının iş doyum etkenleri, bireysel etkenler ve örgütsel etkenler olarak iki grupta toplanmaktadır. Bireysel iş doyum etkenleri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, zekâ, kişilik yapısı olarak ifade edilebilir; örgütsel iş doyum etkenleri ise, ücret, işin niteliği, yükselme, yönetime katılma,

Çalışma koşulları ve iş güvencesi, şirket politikası ve denetim biçimi, çalışma arkadaşları şeklinde tasnif edilebilir. Çalışanın iş doyumunu yükseltebilmek için, liderlik davranışlarının yanında, etkili olması muhtemel olan bu faktörlere de ağırlık verilmelidir.

Moral, iş doyumunun temel girdisidir; moral, olmadan iş doyumunu sağlanamaz. Yabancılaşma ise iş doyumunu yoksunluğunun çıktısıdır; iş doyumuna sahip olmayan çalışanlar, işe ve işletmeye yabancılaşmaktadırlar. İş doyumunu konusunda süreç içinde sorunlar çıkabilmektedir. Yöneticilerin sağlık personelinin sorunlarına duyarlı olması, iş tanımlarının belirlenmesi, kararlara katılımın sağlanması iş doyumunu artıracadı dşnlmektedir. Sonuçta alışanlar, iş doyumunu yitirebilmektedirler. Bu durumda iş doyumunu sağlama yolları devreye sokulmalıdır; bunlar, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirmedir.

Son çözümlemede, sağlık işletmelerinde insan kaynakları vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Bu nedenle yataklı tedavi kurumların olan hastanelerde beşeri sermayenin en önemli unsuru olan insan kaynaklarından en etkin düzeyde yararlanabilmek için, sağlık yöneticilerine önemli düzeyde görevler düşmektedir. Sağlık hizmetinin verimli ve etkili olabilmesi için, insan odaklı yaklaşımın ciddi bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılandığı, huzur ve istekle çalışan bireylerin örgüt başarısına önemli katkıları olduğu bilinmektedir. Sağlık yöneticisinin, çalışanlarının duyduğu kaygıları, stres faktörlerini, tepkileri hızlıca fark edebilmesi gereklidir. Etkili bir sağlık yöneticisi farklı düşünce yapılarının oluşturduğu çeşitliliği ustaca yönetebilmeyi ve bunlardan faydalanmayı bilmelidir. Bunu başarabilmek için bireylerin düşünce, fikir, kaygı, korku ve nerileri hastane yönetim kurallarına göre açıkça ifade edebilmelerini sağlanmalıdır. İş doyumunu sağlanmış her çalışan kurumunu başarıdan başarıya sürükler. Bu durumun tersi de söz konusu olabilir. Bunun için özellikle de insan hayatının söz konusu olduğu hastanelerde yöneticilerin daha duyarlı davranış çalışanlarının iş doyumunu sağlayıcı ortamları hazırlamaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Altinkurt, Y.,- Yılmaz, K., “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, Kastamonu Eğitim Dergisi, C. 20, S.2, Kastamonu, 2012

Ak, B., Hastane Yöneticiliği, Ankara, 1990

Akbal, B., Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010

Akçalı, İ., Hastane Hizmetlerinde Kalite Geliştirme ve Uygulaması, İÜ, SBE, YDT, İstanbul, 2000

Akgündüz, Y., “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi”, CBÜ, SBD, C.11, S.1, Mersin, 2013

Aksayan, S., Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi, İÜ, SABE, YDT, İstanbul, 1990

- Aksu, G., “İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”,
Polis Bilimleri Dergisi, C.14, S.1, Ağrı, 2012
- Akşit, N., “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle
Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, TİD, C.31, S.467, Ankara,
2010
- Aktan, C.- Işık, K., Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi, İstanbul, 2007
- Aktaş, M., İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderlere Duydukları İhtiyaç, BAÜ,
SBE, YDT, Ankara, 2010
- Arkonaç, S., Grup İlişkileri, İstanbul,1993
- Aslan, H., Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve
Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi, AÜ, SBE, YYLT,
Ankara, 2006
- Bakan, İ., - Büyükbeşe, T., “Liderlik Türleri ve Güç Kaynakları’ na İlişkin Mevcut
Gelecek Durum Karşılaştırması”, KMÜ, Sosyal ve EkonomiİK Araştırmalar
Dergisi, C.12, S.19, Kahramanmaraş, 2010
- Bakan, İ.,- Büyükbeşe, T., “Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak
İsterler?”, AKÜ, İİBFD, C.7, S.2, Afyonkarahisar, 2005

Balcı, E.,- Çakıl, E.,-Dudak, A.,...ve diğ., ‘‘Kayseri İl’in de Görev Yapan Sağlık
Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Uygulamada Karşılaştıkları Sorunlar’’,
SABD, C.20, S.3, Kayseri, 2011

Balekoğlu, F., Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile
İlişkileri, İstanbul, 1992

Barutçugil, İ., Yöneticinin Yönetimi, İstanbul, 2006

Başaran, İ., Yönetim, Ankara, 1989

Başaran, İ., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara,1992

Başaran, İ., Örgütsel Davranış, Ankara, 2000

Baysal, A., Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İstanbul, 1981

İmamoğlu, R., Bazı Takım ve Ferdi Spor Branşlarındaki Antrenörlerinin İş Tatmin
Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, GÜ, SABE, YYLT,
Ankara, 2001

Beysel, C. - Tekaslan, E., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996

- Biber, L., “İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İİBFD, C.7, S.9, Çanakkale, 2007
- Bozkurt, Ö.,- Göral, M., “ Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, Anadolu Üniversitesi, SBD, C.13, S.4, Eskişehir, 2009
- Bulut, D.,- İşman, Ç., “Muğla İli Sağlık Yöneticilerinde Kişisel Değer Analizi”, HÜ, SİD, C.7, S.3, Ankara, 2004
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara,1987
- Can, A.,- İbicioğlu, H., “Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi”, SDÜ, İİFD, C.13, S.3, Isparta, 2008
- Can, H.,-Akgün, A.,- Kavuncubaşı, S., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1998
- Can. H.- Tuncer, D.- Ayhan, D., Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 1991

Canman, D., ‘‘Personel Değerlendirmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama’’, AİD, C.26, S.4, Sakarya, 1993

Cantürk, ., Sağlık Sektöründe Hizmet Konumlandırması, AT, SBE, YYLT, Ankara, 2012

akal, ., özel ve Kamu Hastane İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, T, SBE, YYLT, Edirne, 2009

elik, C.,- Sünbül, ., ‘‘Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü’’, SD, İİBFD, S.3S, Isparta, 2008

elik, V., Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Urfa, 1998

elen ,.-Teke, A.- Cihangiroğlu, N., ‘‘ rgtsel Bağlılığın İş Tatmini zerine Etkisi’’, SD, İİBFD, C.18, S.3, Isparta, 2013

etin, N.,-Beceren, E., ‘‘Lider Kişilik: Gandhi’’, SD, SBD, C.3, S.5, Isparta, 2007

Başaran, İ., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992

iek, D., rgtlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi, , SBE, YDT, Adana, 2005

Çimen, M., “Sağlık Yönetimi ve Sağlık Yönetim Eğitimi”, Acıbadem Üniversitesi, SABD, C.1, S.3, İstanbul, 2010

Dağdeviren, E., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007

Dalay, İ., “ Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler ”, Sakarya Üniversitesi Dergisi, C.8, S. 43, Sakarya, 2001

Dalgın, T., Liderlik Davranışlarının İş Görenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri, Muğla Üniversitesi, SBE, YYLT, Muğla, 2008

Daştan, M.- Tiryaki, E., “Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması” Eğitim ve Bilim Dergisi, C.33, S.147, Ankara, 2008

Demireli, C., “Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi”, Dumlupınar Üniversitesi, SBD, C.8, S.34, Kütahya, 2012

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

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

Dereli, T., Organizasyonel Davranış, İstanbul, 1999

Dilek, H., Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, GYTE, YDT, Gebze, 2005

Doğan, S., “Liderlik Mi? Yöneticilik Mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış”, Atatürk Üniversitesi, İİBFD, C.7, S.15, Erzurum, 2001

Doğan, M., Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş tatminine Etkisi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007

Dolaşır ,S., “Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu”, Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, C.4, S.3, Ankara, 2006

Eraslan, L., “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, C.4, S.162, Ankara, 2004

Erdem,E.,Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Konutların Swot Analizi
ile Değerlendirilmesi, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2008

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1998

C. Serinkan, Liderlik ve Motivasyon, Ankara, 2008

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001

Eren, E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2000

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1998

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Ankara, 2013

Erdal, M., İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi,
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, YYLT, Kahramanmaraş,
2007

Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994

Fındıkçı, İ., Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, İstanbul, 2009

Fişek, N., Halk Sağlığına Giriş, Ankara,1983

Geylan, R., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2005

Gökçe-A. Şahin-Y. Bulduklu, ‘‘Herzberg’ in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama’’, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, C.4, S.18, Balıkesir, 2012

Gümüş, M., Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul, 2005

Günbayi, İ., Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 2000

Güney, S., Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral, İstanbul, 1997

Güner, Ş., Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2002

Gürsoy, A., Liderlikte Duygusal Zekâ, CBÜ, SBE, YYLT, Manisa, 2005

Hayran, O.-Sur, H., Sağlık Hizmetleri El Kitabı, İstanbul, 1998

Hatiboğlu, Z., Organizasyon Personel Davranışı ve Yönetimi, İstanbul, 1976

Horoğlu, Ş., Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması, HÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007

İmamoğlu, Z., Yönetim ve Organizasyon, 2003

İnce, S., HÜ İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Çalışanların İş Doyum
Düzeyleri, HÜ, SABE, YYLT, Ankara, 2005

İncir, G., Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara, 1990

İnce, Ö., İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek,
KHÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2003

Karahan, K., Hizmet Pazarlaması, İstanbul, 2000

Karaman, A., Güç Yönetimi, İstanbul, 1999

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

Kavuncubaşı, Ş., -Kısa, A., Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2002

Keçecioğlu, T., Lider ve Liderlik, İstanbul, 1998

Keklik, B., “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi”,
AKÜ, İİBFD, C.14, S.1, Afyon, 2012

Keleş, H., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve
Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, SBE,
YDT, Konya, 2006

Keser, A., “ Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, Kocaeli Üniversitesi, SBD, C.1, S.11, Kocaeli, 2006

Kılıçeylül, G.,ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, ERÜ, SBE, YYLT, Kayseri, 2006

Kılınç, T., “Liderlikte Durumsallığın Ötesi” İÜİFD, C.4, S.3, İstanbul, 1995

Koç, Ş., Sağlık Çalışanlarında İş Stresi, Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2009

Koçak, R.,-Özüdoğru, H., ‘Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri’, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, C.7, S.1, Ankara, 2012

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001

Köse, H. Algılanan Liderlik Davranışlarının ve Demografik Özelliklerin İş Tatminine Etkisi, KHÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009

Kurt, B., Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri, GYTE, SBE, YYLT, Gebze, 2010

Kurtulmuş, S., Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi, İstanbul, 1998

Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 1998

Naktiyok, A., ‘‘E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma’’,
İFD, C.7, S.1, Erzurum, 2006

Oğuz, O., Örgütlerde Karar Verme, Ankara, 1975

Onaran ,O., Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981

Ordun, G.,-Aktaş, H., ‘‘LÜE Faktörlerinin Liderler ve Astlar Tarafından Karşılıklı
Algılanması’’, İÜİFD, C.43, S.1, İstanbul, 2014

Önen, L.-Tüzün, B., Motivasyon, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2005

Örnek, A.-Aydın, Ş., Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, 2008

Örücü, E.,-Kılıç, R.,- Yıldız, H., ‘‘ Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime
Etkisi’’, Akademik Bakış Dergisi, S.32, Kırgızistan, 2012

Öven, H., Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yönetici ve Liderin Fonksiyonları, Yüzüncü
Yıl Üniversitesi, SBE, YYLT, Van, 2006

Öz, M., Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi, Mersin
Üniversitesi, SBE, YYLT, Mersin, 2006

Özkaya, M., Bir Lider Olarak Vehbi Koç, Adnan Menderes Üniversitesi, SBE, YDT,
Aydın, 2000

Özdemir, E., ‘‘Liderlik ve Etik’’, Uludağ Üniversitesi, İİBFD, C.22, S.2, Bursa,
2003

Özutku, ‘‘ Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki’’, Amme İdaresi
Dergisi, C.40, S.2, Ankara, 2007

Özgür, N., Veri Zarflama Analizi ile Belediyelerde Performans Ölçümü, ERÜ,
SBE, YYLT, Kayseri, 2010

Pelit, E., İşletmelerde İş Gören Güçlendirmenin İş Görenlerin İş Doyumuna Etkisi,
GÜ, EBE, YDT, Ankara, 2008

Polat, N., Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu, BAÜ, SBE, YYLT, Ankara,
2008

Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001

Sat, S., Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik
Düzeyi Arasındaki İlişki, ÇÜ, SBE, YYLT, Adana, 2011

Sargut, S. - Özen, S. Örgüt Kuramları, Ankara, 2007

Sargutan, E., “Sağlık Sektöründe Hizmet Talebi”, HÜSİD, C.8, S.3, Ankara, 2005

Saygılı, M., Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, HÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2008

Seçim, H., “Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi, Hastane Yönetimi ve Organizasyonu”, İÜD, C.252, S.3, İstanbul, 1991

Seyfikli, C., Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, GÜ, SBE, YYLT, Tokat, 2007

Sevimli, F.- İşcan, Ö., “Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış, C.5, S.1, İzmir, 2005

Soykenar, M., Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YDT, İzmir, 2008

Soysal, M.-Kenanoğlu, G.- Emre, A. ...ve diğ., “Hastanelerde Bilgisayar Kullanımı”, Milli Prodüktivite Dergisi, C.486, S.6, Ankara, 1993

Sözen, C., -Özdevecioğlu, M., Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim, Ankara, 2002

Şimşek, L., “İş Tatmini”, Verimlilik Dergisi, C.7, S.1, Ankara, 1995

Şahin, B., Hastane Yönetim Süreçleri ve Sağlık Yönetim Bilgi Sistemleri, KHÜ,
SBE, YYLT, İstanbul, 2010

Şahin, F.,-Asla, Ş.,-Özata, M., “Lider Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti
Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, Ege Akademik Bakış Dergisi,
C.11, S.4, İzmir, 2011

Şahin, Ü., Hastane İşletmeciliği Yönetimi, Eskişehir, 2005

Şener, E., Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri İle Genel Yaşam Doyum Düzeyleri
İlişkisi, AÜ, SABE, YYLT, Ankara, 2002

Tanrıverdi, S., Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş
Motivasyonuna İlişkin Yönelik Örnek Bir Çalışma, Yeditepe Üniversitesi,
SBE, YYLT, İstanbul, 2007

Taş, A.,- E. Önder, E., “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş
Doyumuna Etkisi”, Ekonomik Sosyal Bilimler Dergisi, C.9, S.32, Ankara,
2010

Taştan, M.- Tiryaki, E., “Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Doyumu
Düzeylerinin Karşılaştırılması”, C. 33, S. 147, Ankara, 2008

Tengilimoğlu, D.,-A. Atilla -M. Bektaş, İşletme Yönetimi, Ankara, 2008

Tengilimoğlu, D., ‘‘Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, GÜ, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, C.1, S.4, Ankara, 2005

Tengilimoğlu, D., - Yiğit, A., ‘‘Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi’’ HÜSİD, C.8, S.3, Ankara, 2005

Tekarslan, E., Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul, 2000

Tekin, R., Hasta Yatış Süresini Etkileyen Faktörler, BAÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2011

Telman, N.- Ünsal, P., Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004

Titrek, O.,- Zafer, D., ‘‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri’’, KUEYD, C.15, S. 60, İstanbul, 2009

Top, M., ‘‘Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili’’, İÜİFD, C.41, S.12, Ankara, 2012

Tosun, K., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1992

- Tura, M., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, Balıkesir Üniversitesi, SBE, YYLT, Balıkesir, 2012
- Turan, M.-Parsak, G., “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi”, ÇÜ, SBE Dergisi, C.20, S.2, Adana, 2011
- Türkmen, İ., Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, Ankara, 1999
- Uğurluoğlu, Ö.,-Şantaş, F.,-Demirgil, B., “LÜE ve Tükenmişlik İlişkisi”, HÜSİD, C.16, S.1, Ankara, 2013
- Yağcı, İ., -Duman T., “Hizmet Kalitesi - Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.7, S.2, İstanbul, 2006
- Yavuz, N., Türkiye ve OECD Ülkelerinde Sağlık Sistemleri ve Karşılaştırılması, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2011
- Yelboğa, A., “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, SBD, C. 4, S.2, Ankara, 2007

Yerebakan, M., “Özel Hastaneler Araştırması Mevcut Durum”, İstanbul Ticaret Odası Dergisi, C.26, İstanbul, 2000

Yıldırım, A., Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, KMÜ, SBE, YYLT, Karaman, 2010

Yılmaz, B.- Korkut, Ş.-Köse, E. “Ankara’daki Üniversite ve Halk Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Doyumları” Ankara, 2011

Yılmaz, K., “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, C.3, S.550, Ankara, 2004

Yıldırım, H., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2002

Yıldız, G., – Özutku, H., - Cevrioğlu, E., “LÜE Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım” AİD, C.3, S.1, Ankara, 2008

Yıldız, M., “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”, TİD, 2002, C.74, S.43, Ankara, 2010

Yıldırım, H., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2002

- Yılmaz, A.- Ceylan, Ç., “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, KUEYD, C.17, S.2, Samsun, 2011
- Yılmaz, B.,- Korkut, Ş., Köse, E., “Ankara’daki Üniversite ve Halk Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma”, Bilgi Dünyası, C.11, S.1, Ankara, 2010
- Yiğit, V., Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Hastane İşletmelerinde Uygulanması, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Yiğit, A., Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2004
- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1998
- Werner, İ., Liderlik ve Yönetim, İstanbul, 1993
- Zel, U., Liderlik Teorileri ve Araştırmaları, Ankara, 1996
- Aksu, G., “ Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”; [http:// www.akademikbakis.org/eskisite/32/15.pdf](http://www.akademikbakis.org/eskisite/32/15.pdf) , (10.09.2014)

Aslan, Ş.- Özata, M., “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”; <http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/view/212/208> , (09.05.2014)

Arslan, M., “Yönetim ve Organizasyon”; http://birecik.harman.edu.tr/ders_notlari/yonetim_organizasyon.pdf, (02.09.2014)

Baş, T.-Keskin, N.-Mert, I., “LÜE Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’ de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”; http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF_2010_3_14.pdf, (10.10.2014)

Çetiner, S.-Yazan, N. “Bütün Yönleriyle Üniversite Hastaneleri”; www.hastanederigisi.com , (04.09.2014)

Esen, Ş., “Çağdaş Yönetim Yaklaşımları” ; http://adem.bartın.edu.tr/upload/1/Yonetim_Yaklasimlarinin_ozeti_1930_1870.pdf, (07.07.2014)

Hayran, O., “Sağlık Hizmetleri Yönetimi” ; <http://www.merih.net/ml/wasmhayl5.htm>, (03.09.2014)

Meydan, H.- Polat, M., “Liderin Güç Kaynakları Üzerinde Kültürel Bağlamda bir Araştırma”; http://www.academia.edu/2297086/LIDERIN_GU_KAYNAKLARI_UZERINE_KULTUREL_BAGLAMDA_BIR_ARASTIRMA, (25.09.2014)

Özgener, Ş.-Küçük, F. , ‘‘Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi’’;<http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/421/403>, (03.10.2014)

Sayar, K., ‘‘Özel Hastanelerde Kurumsallaşma Süreci’’;
<http://www.hastanederigisi.com/sayil2/busayida.asp-12k>, (10.09.2014)

T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetlerinin Yürütölmesi Hakkında Yönerge;
http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&task=view&id=240&Itemid=34, (18.09.2014)

Seçim, H., ‘‘Hastanelerin Tanımı, Sınıflandırılması ve İşlevleri’’;
<http://www.merih.net/ml/hastmod1.htm> , (04.09.2014)

Sur, H., ‘‘Sağlık Hizmetlerinin Geçmişı ve Gelişimi’’ ;
<http://www.merih.net/ml/whaysur12.htm>, (21.09.2014)

T.C. Sağlık Bakanlığı, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğı;
<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspk?MevzuatKod=3.5.85319&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=yataklı>, (04.09.2014)

ÖZGEÇMİŞ

17.04.1973 tarihinde Muğla/Marmaris' te doğdum. İlk, orta ve liseyi Muğla'da okudum. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik bölümü mezunuyum. 2011 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimine kaydoldum, eğitimim devam etmektedir. 2014 yılında Isparta Üniversitesi Aile Danışmanlığı bölümünü bitirdim. Anadolu Üniversitesi Fotoğrafçılık ve Kameramanlık bölümünden 2014 senesinde mezun oldum. Fotoğraf ve resim sanatıyla ilgili yapmış olduğum çalışmalarla yurt içi ve yurt dışında kişisel sergiler ve karma sergilere katıldım, şu an Marmaris Devlet Hastanesi eğitim biriminde ve Aile danışmanlığı biriminde görev yapmaktayım.