

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

145162

145162

**HASTANELERDE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
PERSONEL İŞ DOYUMUNA ETKİSİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Arzu YİĞİT**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU**

Ankara - 2004

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Arzu YİĞİT'e ait "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması" adlı çalışma jürimiz tarafından Hastane İşletmeciliği Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Prof. Dr. Eyüp AKTEPE

Üye.....

Doç. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU (Danışman)

Üye.....

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

ÖNSÖZ

Günümüzde sağlık bakım sisteminin en önemli alt sistemlerinden olan hastaneler en karmaşık ve yönetimi en zor olan örgütler arasında sayılmaktadır. Çalışma yaşamında hastane işletmelerinin ihtiyaç duyduğu temel üretim faktörlerinden biri olan insan faktörünün verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, insanın işine duyduğu hoşnutluğun sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluk hastane örgütlerinin başarılı veya başarısız olmalarında rolü büyüktür. Modern yönetim teorisyenleri hizmetlerin etkinliği ile çalışanların iş doyumunun sağlanmasını temel hedefi olarak görmektedirler.

Birçok profesyonelin istihdam edildiği emek yoğun örgütlerden olan hastanelerin, işgörenleri doğru hedeflere etkili biçimde yönlendirmeleri yöneticilerinin liderlik davranışlarına bağlıdır. Bundan dolayı personelin işinden duyduğu doyum ile yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesi'nde değişik yönetsel düzeylerde görev yapan yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna üzerindeki etkisini belirlemektir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, destek ve teşviklerini esirgemeyen görüş ve önerileriyle daima yol gösterici olan danışman hocam Doç. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU'na, araştırmanın istatistiksel analizinin yapılmasında büyük katkıları olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. İlker ETİKAN'a ve araştırma esnasında her zaman fikir alış-verişinde bulunduğum, önerileri ve manevi destekleriyle bana yardımcı olan Öğr. Gör. Vahit YİĞİT'e, teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	S.NO
ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GENEL BİLGİLER.....	4
1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı.....	4
1.2. Yönetim Kavramı.....	5
1.3. İşgören Kavramı.....	7
1.4. Hastane Kavramı ve Tanımı.....	9
1.5. Liderlik Kavramı.....	12
1.5.1. Liderliğin Tanımı.....	13
1.5.2. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar.....	16
1.5.2.1. Liderin Güç Kaynakları.....	18
1.5.2.1.1. Yasal Güç.....	18
1.5.2.1.2. Ödüllendirme Gücü.....	18
1.5.2.1.3. Cezalandırma Gücü.....	19
1.5.2.1.4. Uzmanlık Gücü.....	19
1.5.2.1.5. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç.....	20
1.5.3. İşletme Yönetiminde Liderin Yeri ve Fonksiyonları.....	21
1.5.3.1. İşletme Yönetiminde Lider Etkinliği.....	21
1.5.3.2. İşletme İçerisinde Liderin Görünen Fonksiyonları.....	24
1.5.4. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar.....	27
1.5.4.1. İşletmelerin Faklı Kademelerindeki Yöneticiler İçin Gerekli Olan Liderlik Davranışı ve Becerileri.....	31
1.5.5. Hastane İşletmelerinde Liderliğin Önemi.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİK KURAMLARI.....	39
2.1. Özellik Kuramları.....	40
2.2. Davranışsal Kuramlar.....	42
2.2.1. OHIO State Üniversitesi Çalışmaları.....	43
2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	45
2.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	49
2.2.4. Blake ve Mounton Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	52
2.2.5. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı.....	55
2.2.6. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı.....	58
2.2.7. Davranışsal Kuramların Değerlendirilmesi.....	61

2.3. Durumsallık Kuramları.....	61
2.3.1. Vroom- Yetton Normatif Liderlik Kuramı.....	63
2.3.2. Yol - Amaç Kuramı.....	66
2.3.3. Fiedler'in Durumsallık Kuramı.....	70
2.3.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	73
2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli.....	77
2.3.6. Durumsallık Kuramlarının Karşılaştırılması.....	80
2.3.7. Liderlikle İlgili Diğer Çalışmalar.....	81
2.3.7.1. Karizmatik Liderlik Kuramları.....	81
2.3.7.2. Transaksyonel ve Transformasyonel Liderlik Kuramları.....	82
2.3.7.3. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı.....	86
2.3.7.4. Liderliğe Alternatifler.....	87
2.3.8. Güdüleme Tarzına Göre Liderlik Modelleri.....	87
2.3.8.1. Olumsuz Liderlik Modelleri.....	88
2.3.8.2. Olumlu Liderlik Modelleri.....	88
2.3.9. Liderlik Kavramının Günümüzdeki Boyutu.....	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ DOYUMU KAVRAMI.....	94
3.1. İş Doyumunun Tanımı.....	95
3.2. İş Doyumunun Önemi.....	97
3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	101
3.3.1. Bireysel Faktörler.....	101
3.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	104
3.4. İş Doyumunun Bireysel ve Örgütsel Düzeydeki Etkileri.....	112
3.4.1. Genel Yaşam Tutumlarına Etkisi.....	112
3.4.2. Çalışanların Fiziksel ve Ruhsal Sağlığına Etkisi.....	113
3.4.3. Çalışanların Davranışlarına Etkisi.....	113
3.4.4. Verimliliğe Etkisi.....	114
3.5. İş Doyumu İle İlgili Kavramlar.....	117
3.5.1. İş Doyumu ve Güdüleme.....	117
3.5.2. İş Doyumu ve Moral.....	119
3.5.3. İş Doyumu ve İşe Bağlılık.....	120
3.5.4. İş Doyumu ve Başarı.....	121
3.5.5. İş Doyumsuzluğu.....	122
3.5.5.1. Bireysel Açıdan Sonuçları.....	124
3.5.5.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları.....	125
3.6. İş Doyumun Ölçülmesi.....	127
3.7. İş Doyumu Kuram ve Modelleri.....	130
3.7.1. Kapsam Teorileri.....	130
3.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	130
3.7.1.2. ERG Yaklaşımı.....	133
3.7.1.3. Herzberg'in Çift Etken Kuramı.....	135
3.7.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	137

3.7.2. Süreç Teorileri.....	140
3.7.2.1. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı.....	140
3.7.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	144
3.7.2.3. Bekleyiş Kuramı.....	145
3.7.2.3.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı.....	145
3.7.2.3.2. Lawler- Porter Modeli.....	148
3.7.2.4. Amaç Teorisi.....	149
3.7.3. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları.....	151
3.8. İş Doyumunda İş Tasarımı ve İş Yapılandırma Yaklaşımları.....	152
3.8.1. İş Tasarımının Tanımı ve İş Tasarımı Yaklaşımları.....	152
3.8.1.1. İş Basitleştirme.....	152
3.8.1.2. İş Rotasyonu.....	152
3.8.1.3. İş Genişletme.....	153
3.8.1.4. İş Zenginleştirme.....	153
3.8.2. İş Doyumunda İş Özellikleri.....	153

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. GEREÇ VE YÖNTEM.....	155
4.1. Araştırmanın Amacı.....	155
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	156
4.2.1. Araştırmanın Tipi.....	156
4.2.2. Evren ve Örneklem.....	156
4.2.3. Araştırmayla İlgili Sınırlamalar.....	156
4.2.4. Verilerin Toplanması.....	157
4.2.5. Verilerin Analizi.....	158
4.3. BULGULAR.....	161
4.3.1. Araştırma Örneklemi İle İlgili Bulgular.....	161
4.3.2. Liderlik Tarzını Belirleyen Faktörler ile İlgili Bulgular.....	163
4.3.2.1. Faktör 1: Destekleyici Liderlik.....	164
4.3.2.2. Faktör 2: Araçsal (Yönlendirici) Liderlik.....	166
4.3.2.3. Faktör 3: Başarı Yönelimli Liderlik.....	168
4.3.2.4. Faktör 4: Katılımcı Liderlik.....	169
4.3.3. İşgören Özellikleri ve Liderlik Davranışları.....	171
4.3.3.1. Yaş ve Liderlik Davranışları.....	171
4.3.3.2. Cinsiyet ve Liderlik Davranışları.....	173
4.3.3.3. Eğitim Düzeyi ve Liderlik Davranışları.....	175
4.3.3.4. Hizmet Süresi ve Liderlik Davranışları.....	178
4.3.4. İş Doyumu ve İşgören Özellikleri.....	180
4.3.5. Liderlik Davranışı ve İş Doyumu.....	183
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	185
KAYNAKÇA.....	193
EKLER.....	205
ÖZET.....	208
ABSTRACT.....	209

TABLOLAR LİSTESİ

	S.NO
Tablo 1.1. 21. Yüzyılda Yöneticiye Karşı Liderin Özellikleri	30
Tablo 1.2. Yöneticilerin Yönetme ve Uygulama İşlevleri	33
Tablo 2.1. Likert'in Sistem IV Yaklaşım	50
Tablo 2.2. Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimi	76
Tablo 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırması	134
Tablo 4.1. Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı	161
Tablo 4.2. Araştırma Grubunun Yaş Grubuna Göre Dağılımı	161
Tablo 4.3. Araştırma Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	161
Tablo 4.4. Araştırma Grubunun Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	162
Tablo 4.5. Araştırma Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı	162
Tablo 4.6. Destekleyici Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri	165
Tablo 4.7. Araçsal Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri	167
Tablo 4.8. Başarı Yönelimli Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri	168
Tablo 4.9. Katılımcı Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri	169
Tablo 4.10. Yaş Gruplarına Göre Liderlik Davranışları	172
Tablo 4.11. Cinsiyet ve Liderlik Davranışı	174
Tablo 4.12. Eğitim Düzeyi ve Liderlik Davranışları	176
Tablo 4.13. Hizmet Süresi ve Liderlik Davranışları	178
Tablo 4.14. Personelin Cinsiyetine Göre İş Doyum Düzeyleri	180
Tablo 4.15. Personelin Yaşa Göre İş Doyum Düzeyleri	180
Tablo 4.16. Öğrenim Durumuna Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri	181
Tablo 4.17. Hizmet Süresine Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri	182
Tablo 4.18. Yapılan Göreve Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri	182
Tablo 4.19. Liderlik Davranışı ve İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Analizi	183

ŞEKİLLER LİSTESİ

	S.NO
Şekil 1.1. Liderin İzleyenler Üzerindeki Güç Kaynakları	20
Şekil 2.1. OHIO State Üniversitesi Lider Davranışları	44
Şekil 2.2. Likert'in Lider Davranışlarını Ele Alış Biçimi	46
Şekil 2.3. Liderlik Ölçeği	53
Şekil 2.4. Liderlik Doğrusundaki Yönetsel Davranışlar	55
Şekil 2.5. Liderlik Davranışı	62
Şekil 2.6. Yol-Amaç Modelinin Şematik Açıklaması	66
Şekil 2.7. Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler ve Arasındaki İlişki	69
Şekil 2.8. Yol Amaç Kuramında Liderlik Davranışı	70
Şekil 2.9. Fiedler'in Durumsallık Kuramı	73
Şekil 2.10. Liderin Davranış Tipleri	74
Şekil 2.11. Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu	75
Şekil 2.12. P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi	79
Şekil 2.13. Transformasyonel ve Transaksyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler	86
Şekil 3.1. İş Doyumu ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi	116
Şekil 3.2. İş Doyumu ile Başarı İlişkisi	122
Şekil 3.3. Motivasyon Süreci	131
Şekil 3.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	132
Şekil 3.5. Klasik Şartlandırma	141
Şekil 3.6. Sonuçsal Şartlandırma	141
Şekil 3.7. Vroom Motivasyon Modeli	147
Şekil 4.1. Özdeğerlerin Nisbi Değeri (Scree Plot)	163

GİRİŞ

Çağımızın hızla gelişen teknolojisi ile birlikte günümüz örgütleri de bu gelişmeler karşısında araç ve gereç bakımından kendilerini yenilemek suretiyle gelişen teknolojiye ayak uydurmak durumundadırlar. Gelişen teknoloji örgütte zaman ve emek tasarrufu sağlarken, örgüt üyeleri için yeni roller, statüler, davranışları da zorunlu kılmaktadır. Çünkü, gelişen teknoloji toplumların sosyal ve psikolojik yapısını etkileyerek bireylerin eğitimlerine, algılarına, tutum ve davranışları ile beklentilerine kısaca niteliklerine yeni boyutlar kazandırmaktadır. Bireylerdeki bu gelişmelerin onların oluşturdukları örgütlerde yansması kaçınılmaz bir olgudur (Altınışik, 1998:23).

Örgütlerin en önemli girdilerinden birisi, işgörenlerdir. İşgörenler, örgütte istihdam edilen ve örgütsel hedefler yönünde bilgi ve becerilerini kullanan kişilerden oluşmaktadır. Gerek işgören maliyetlerinin büyüklüğü, gerekse işgören maliyetlerinin örgütsel etkililik açısından oynadığı rollerin önemi, yöneticileri işgören doyumu konusunda daha duyarlı hale getirmiştir. İş doyumu işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını artıran en önemli faktörlerden biridir (Karayel,1999:1).

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

Örgütlerde işgören doyumu ve işgören yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ileri sürülmektedir (Akıncı, 2002:2-3).

Liderlik, örgüt kuramında en çok tartışılan konulardan birini oluşturmaktadır. Bu durum kuşkusuz liderlik olgusunun örgütlerde oynadığı önemden kaynaklanmaktadır. Liderlik, örgütün en önemli kaynağı olan ve örgütün diğer kaynaklarını harekete geçiren işgörenlerin yönetimiyle ilgilidir ve amaçların başarılması yönünde diğerlerini (işgörenleri) etkilemektedir (Can, 1997:190).

Liderlik insanların işbirliğini sağlama sürecidir. Yönetici, sahip olduğu yetkileri kullanarak insanları yönetebilir. Ancak salt yetkiyle insanların harekete geçirilmesinde etkili olamaz. Yöneticinin güçlü bir lider olması da gereklidir. Liderlik, yöneticiye tanınan yasal gücün zorlayıcılığı ile insanların amaçlar yönünde harekete geçirilmesi olmayıp, insanları etkileyerek davranış değişikliği yaratılması yoluyla istenen sonuçların elde edilmesidir (Karayel,1999:1). Yönetim ve liderlik birbirini tamamlayan iki farklı eylem sistemidir. Örgütsel etkililik açısından tüm hiyerarşik kademelerde bulunan yöneticilerin güçlü bir liderlik davranışı sergilemeleri gereklidir (Can, Akgün, Kavuncubaşı,1998:317).

Çalışma yaşamında işgörenler ile çalışma koşulları arasında sürekli bir etkileşim bulunmaktadır. Süreç içinde hem işgörenlerin hem de iş durumlarının değişmesi ve farklılaşması söz konusu olmaktadır. İşgörenleri yönetmede en önemli ve en öncelikli sorun, işgörenlerin mal ve hizmet üretimine en etkili bir biçimde katılmalarını sağlayacak ve bu arada işgörenlerin sağlıklarının fiziksel ve ruhsal açıdan korunmasına olanak sağlayacak biçimde işgörenlerle üretimi gerçekleştirebilmektir (Baysal,1993:19).

Örgüt yöneticileri, istihdam etmiş olduğu işgörenlerin örgüte, örgütün kurallarına ve kendilerine karşı olan tutumlarını bilmek zorundadır. Örgütlerde işgörenlerin tutumları iş davranışlarını etkilediği için, işgörenlerin işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumu önemlidir. Örgütsel ortamda farklı iş tutumları bulunmaktadır. Bu iş tutumlarından biride iş doyumudur (Erdoğan,1997:361-364).

Örgütün sahip olduğu tüm maddi değeri ve varlıklar, ancak insan kaynakları ile örgütsel amaçlara hizmet edebilirler. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlamaz (Can, Akgün ve Kavuncubaşı,1998:317).

Çalışanların iş doyumunun sağlanması, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin niceliğı ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, diğer yandan çalışanların iş doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür. Bu durumda, bir örgütün başarısının göstergesi, sözü edilen bu iki amacın da ulaştığı denge düzeyidir (Başaran, 2000:235). Diğer taraftan, örgütün başarılı olmasında önemli rolleri olan yöneticilerin iş doyumunun artırılması, örgütte çalışanların iş doyumunun artırılması kadar önemli bir konudur. Eğer yöneticiler işlerinde doyumsuz iseler, onların mutsuzluğu, geniş yönetim etkileri nedeniyle bütün bir örgüte yayılabilir (Newstrom ve Davis, 1993:212).

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma konusu ile yakından ilgili; örgüt, yönetim, işgören ve hastane kavramları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde, liderlik kavramı hakkında; liderliğin tanımı, liderliğe temel oluşturan kavramlar, liderlikle yöneticilik arasındaki farklılıklar, liderlik kuramları hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde, iş doyum kavramı hakkında; iş doyumunun tanımı, önemi, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumunun bireysel ve örgütsel düzeydeki etkisi, iş doyumunun ölçülmesi, iş doyum kuram ve modelleri ile iş doyumunda iş tasarımı ve iş yapılandırma yaklaşımları hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, yöntemi ve araştırmanın bulguları verilmiştir.

Bu çalışma sonunda yöneticilerin ne tür bir liderlik davranışı sergiledikleri ve bu liderlik davranışları ile personel iş doyumları arasındaki ilişki tespit edilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GENEL BİLGİLER

Liderlik ve iş doyumu konusuna girilmeden önce daha genel anlamda konuyla ilgili bazı kavramların açıklanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu kavramlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı

Örgütler toplum hayatında önemli yeri olan kurumlardır. İnsan ögesini örgüt kavramından ayrı düşünmek zordur. İnsanların olduğu her yerde örgüt vardır ve örgütleri oluşturan insanlardır. Toplum içindeki insanların belli amaçları vardır ve bu amaçlarını örgütler içinde gerçekleştirmektedirler. Böylece bireyler toplumda belli amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir araya gelip hiyerarşik bir yapı oluşturarak örgütleri meydana getirmişlerdir (Bilgen,1990:5). Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapı, kaide ve süreçler bütünüdür (Dinçer, 1996:297). Başaran'a (1991:27) göre ise örgüt, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan topluluğudur. Örgütlerin öngörülen amaçlarını gerçekleştirilmesinde yöneticiler ve işgörenler önemli bir araçtır. Buna karşın yöneticilerin ve işgörenlerin değişik faktörlerden kaynaklanan ihtiyaçları vardır (Şahin ve Erigüç, 1999:537).

Örgütte başarı, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak kavramlaştırılmıştır. Örgütte kişinin başarısını etkileyen iş ortamına ve kişiye bağlı olan faktörler vardır ve bu faktörlerin her bir işgören üzerindeki etkileri değişik olabilir. Hastane yöneticisinin başarı değerlendirmesi ve denetleme ile birlikte öncelikle farklı özelliklere sahip olan personelin örgütteki işleriyle ilgili olarak ihtiyaç ve beklentilerinin öğrenilmesi gerekmektedir. Böylece örgütte başarı artacaktır (Esatoğlu ve Kaplan, 1999:521).

1.2. Yönetim Kavramı

Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya getirilen insanları örgütleyip koordine ederek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1991:14). Bir başka tanıma göre yönetim, eldeki madde ve insan kaynaklarının verimli ve uyumlu bir biçimde örgütleyerek harekete geçirilmesi ve bu işler yapılırken her aşamasında işlerin bir bütünlük içinde denetlenmesidir (Şener, 2002:7). Çağdaş yönetim biliminin amacı, yönetsel etkililiği ve verimliliği artırmaktır. Yapılan çalışmalar sonucunda, çalışanların işyerinde verimli ve mutlu çalışabilmeleri için işten tatmin olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır (Gürbüz ve diğ., 2000:4).

Yönetim bir süreçtir ve bu süreç, işgörenler arasında çok yönlü bir işbirliğini sağlamayı, örgütün iç ve dış çevresindeki insanları etkilemeyi, örgütün işgücünü oluşturan kaynakları örgütsel amaçlara yönlendirmeyi, işgörenlerce yararlanacak hizmetleri üretmeyi de içermektedir (Başaran,1991:17). Yönetim süreci, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme faaliyetlerinin toplamıdır. Amaçları başarabilmek için yönetici, bazı temel işlevleri yerine getirmek zorundadır. Bu işlevler şunlardır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 4):

a. Planlama: Amaç ve standartları koyma; kural ve usuller geliştirme; gelecekte olacakları öngörme ve planlama.

b. Örgütlenme: Her asta belirli görevler verme; bölümlere ayırma; astlara yetki ve sorumluluk verme; yetki ve iletişim kanalları belirleme; astların işlerini eşgüdümleme.

c. Personel: Ne tip kişilerin işe alınacağını kararlaştırma; personel sağlama, bunlar arasından seçim yapma; performans standartları koyma; çalışanların hakkını verme; yol gösterme, eğitme ve geliştirme.

d. Yöneltilme: Diğer kişiler aracılığı ile işin yapılmasını sağlama; onları etkileme, moralleri yükseltme ve güdüleme.

e. Denetim: Devamlı olarak planlarda meydana gelen sapmaları takip etme ve gerektiği zaman resmi otoriteyi kullanarak bunları çözmektir.

Bu işlevlerin ışığı altında yönetimi; örgütsel amaçların başarılması için örgütsel kaynakların eşgüdümlemiş kullanımını sağlamaya yönelik planlama, örgütlenme, personel, yöneltme ve denetleme süreci olarak tanımlayabiliriz (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:4). Yönetimin işlevlerinden biri olan yönetme ise, aynı zamanda liderlik etmek demektir. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için personeli güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme sanatıdır (Aytürk,1999:15). Çalışanlar görevini iyi yapabilmek için, yeterli ücret ve maaşa, uygun amaçlara, uygun yönetime yeterli kaynak ve imkanlara ihtiyaç duyarlar. Bu desteğin sağlanması yönetici görevlerinin önemli bir parçasını teşkil eder.

Yönetimde başarı, her şeyden önce personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Nitekim Dale Carnegie de, "başarının sırrı insanları idare etmesini bilmektir" demiştir. Çünkü yönetici maiyetinde çalışan insanları (personeli) etkili ve verimli bir şekilde çalıştırarak sonuca ulaşan ve başarılı olan kişidir. Yönetimde başarının temel unsuru iyi bir personel yönetimi olan; personeli etkili ve verimli çalıştırma; personeli etkileme, güdüleme, özendirme, ve elde etme; personeli işinde ve işyerinde hoşnut, huzurlu ve mutlu etme; personelin başarısını ve yükselmesini temin etme ilkelerini, yol ve yöntemlerdir (Aytürk, 1999: 319).

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

1.3. İşgören (Personel) Kavramı

Örgütlerin temel ögesi insanlardır. İnsansız bir örgütün varlığı düşünülemez. Bir örgüt, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur. Bu yüzden örgütün varlığı onu oluşturan insanlara bağlıdır (Başaran,1991:51). İşgören, bir örgütün hangi kademesinde ve neresinde olursa olsun, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan ve bunun karşılığında da kendi ihtiyaçlarının bir kesimini örgütten sağlayan insana denir (Başaran,1989:15). İşgörenler örgüte (Özden, 2002):

- Belirli bir zaman dilimi içerisinde emeklerini,
- Önceki işlerinden edindikleri bilgi birikimini ve deneyimlerini,
- Yaratıcılık, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi yetkinliklerini,
- Dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini,
- Önceki iş çevresi/yakınları gibi nüfuz edebilecekleri çevre ve ilişkilerini verirler.

İşgörenlerin örgütten beklentileri ise;

- Ücret, prim, sosyal kolaylıklar gibi maddi getirileri,
- Tanınma, sayılma ve ait olma,
- Eğitim ve ilerleme olanakları,
- İyi çalışma koşulları,
- Yeteneklerini kullanabilme,
- Başarısını gösterebilme

Her işgören örgüt içinde birtakım edimde bulunur. Başaran'a göre örgütsel davranış açısından bu edimleri şunlardır (Şener, 2002:9);

- **Üretim:** Örgütün amaçlarına uygun olarak örgütte mal, hizmet ve düşünce türünden ürünler üretmeyi kapsar.
- **Doyum:** Örgüt, işgörenin beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, işgörenin işten doyumu o oranda artar.
- **Uyum:** İşgörenin, örgütsel çevre ile denge kurarken, olağanüstü bir tepkiyi gerektirecek etkiye karşı oluşturduğu tutumdur.

- **Yürütme:** Ürün veya hizmet üretmenin yanı sıra yönetimin amaçlarının ve süreçlerinin gerçekleşmesine yardımcı olacak işleri yapmak işgörenin yürütme edimidir.
- **Yaşatma:** Örgütün can ve mal varlığını zarara uğratmaması ve geliştirmesi, işgörenin örgüte karşı oluşturduğu yaşatma edimidir ve işgörenin, örgüte bağlanmasını, örgütün değer ve düzgülerini korumasını, bunları yenileştirmesini ve kendini geliştirmesini içerir.

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

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

Hastanelerde hasta bakım kalitesini fiziksel aletler ve ekipmanla birlikte hastanenin her düzeyindeki personeli belirlemektedir. Personel için yapılan harcamalar, tüm hastane giderlerinin üçte ikisini oluşturmaktadır. Hastaneler için bu kadar önemli olan personelin örgütte tutulması çalışmalarının sağlanması yönetimin başta gelen görevlerinden biridir (Kaya ve Akgün,1992:1).

1.4. Hastane Kavramı ve Tanımı

Hastaneler, toplumun sağlık hizmeti ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş, makine sisteminden çok insana dayalı emek yoğun örgütlerdir. Diğer örgütler gibi hastaneler de ; amaçlarını mevcut olanaklarını harekete geçiren insan kaynakları aracılığı ile gerçekleştirirler. Hastaneler gibi, verilen hizmetin kişisel olduğu ve yoğun çabayı gerektirdiği hizmet örgütlerinde, etkililiğin sağlanması için, çalışanlar arasında yüksek bir doyum düzeyi gerekli görülmektedir (Erigüç ve Yıldırım, 2001:187).

Tedavi hizmetlerinin en büyük üreticisi durumunda olan hastaneler Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde, "hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak izleme (müşahede), muayene, tanı (teşhis), tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlar" olarak tanımlanmaktadır (Seçim,1991:5). Kısa adı WHO olan (World Health Organization) Dünya Sağlık Teşkilatı ise hastaneleri, "müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilen sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar" olarak tanımlamaktadır (Seçim, 1985:5).

Hastaneler, hizmet üretim kapasitesi ve sağlık harcamaları bakımından sağlık sisteminin en önemli alt sistemidirler. Türkiye'de sağlık insan gücünün çok büyük bir kısmı hastanelerde çalışmaktadır. Toplam sağlık harcamalarının % 93'ünün tedavi hizmetlerine yapıldığı saptanmıştır (Kavuncubaşı, 2000: 76). Hastane, her zaman teşhis, tedavi ve tıbbi bakım sunabilen, iyi yetişmiş personel tarafından modern tıp, yönetim ve organizasyon ilkelerine uygun faaliyet gösteren, çeşitli bilimsel ve teknolojik araçları kullanan; tüm tedavi birimleriyle birlikte toplumun sağlığını koruyan, sağlık bilgi ve kültürünü geliştiren; tıbbi araştırma, eğitim, teşhis ve tedavi görevlerini birlikte yürüten karmaşık sosyal organizasyondur (Yiğit, 2004:35).

Hastaneler, her türlü sağlık hizmetlerinin ekonomik ve kesintisiz olarak üretildiği, bunun yanında eğitim, araştırma ve toplum sağlığı hizmetlerinin yürütüldüğü, çeşitli girdileri işleyip yararlı çıktılar haline dönüştüren, karmaşık örgütlerdir (Sevin, 1999:181). Türkiye’de yataklı tedavi kurumlarının toplum ihtiyaçlarını yeterince karşılayamadığı söylenebilir. Bu yetersizlik sosyal, politik, ekonomik pek çok nedene bağlanabileceği gibi, hastanelerin modern işletmecilik anlayışından uzak bir biçimde yönetilmesinden de ileri gelmektedir (Yiğit, 2004:36).

Hastanelerde aşırı iş bölümü, uzmanlaşma ve profesyonelleşme vardır. Hastane örgütleri çok karmaşıktır, çok çeşitli personel görev, birim, pozisyon vardır. Hastanelerde aşırı işbölümü, uzmanlaşma ve birbirine bağımlılık hastanelerin karmaşılaşmasına neden olmaktadır (Ak, 2001:1291).

Hastanelerin çeşitli gruplara ayrılması, onların amaç ve fonksiyonlarını ön plana çıkarmaktadır. Geçmiş asırlarda düşkün ve yoksulların barındığı yerler olan ilk sağlık kuruluşlarından günümüz modern hastanelerine kadar hastane amaç ve görevleri de büyük ölçüde değişmiştir. Tıbbi bakım, teşhis ve tedavi hizmetlerinin sunulması yanında, eğitim ve araştırma görevlerini de üstlenmesi, bu gelişimin kapsamını genişletmiş ve hastanelerin yükünü ağırlaştırmıştır (Özdemir, 2001: 1279).

Hastanelerin temel amacı şöyle açıklanabilir: Etkili ve verimli sağlık hizmeti üretilmesi yoluyla toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesini sağlamak (Kavuncubaşı, 1997), hastalık için başvuran hastayı tekrar eski sağlığına kavuşturmak için hasta ve yaralıya tedavi edici hizmetler sunmak, hasta beklentilerini ve mutluluğunu sağlamaktır (Ak,1996). Bu temel amaç, hastaların ve yaralıların bakımını, tedavilerini ve rehabilitasyon hizmetlerini en iyi şekilde ve minimum maliyetle yapılmasını sağlamaktadır. Hastanelerin fonksiyonları ise, tıbbi, idari, mali, teknik, eğitim, ve araştırma, sosyal hizmetler olmak üzere altı grupta toplanarak incelenebilir (Özdemir, 2001:1280-1281).

Hastane örgütlerinin performansından sorumlu olan hastane yöneticileri hizmet üretimi ve sunumu için gerekli tüm kaynakları elde eden ve bunları üretim sürecinde birleştiren, çıktılarını da topluma sunan kişilerdir. Bu nedenle her alanda olduğu gibi, sağlık hizmetlerinde de beklenen kalite ve verim düzeyinin elde edilebilmesi için sağlık kurum ve kuruluşlarının yönetimi profesyonelce yapılmalıdır. Ne kadar gelişmiş araç gereçlere ve nitelikli çalışanlara sahip olunursa olunsun, bunlar etkili biçimde yönlendirilmedikçe beklenen sonuçların elde edilemeyeceği söylenebilir. Etkili yönlendirme ise, liderliği gerektirir. Büyük ve karmaşık tıbbi bakım örgütlerinin yönetiminde hastane yöneticilerinin, süreç ve verimlilik açısından örgütsel değişim ajanı ve yenilikçi, sistemde birleştirici ve düzenleyici, çevre ile ilişkilerde aracı ve güçlü bir lider olmaları beklenmektedir (Austin,1978:105; Ofluoğlu, 2002:1).

Bilindiği üzere liderlik, örgütsel amaçları başarma doğrultusunda çalışanları yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir. Hazırlanan planların herşeyi kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi, örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülmeyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması şeklinde özetlenebilecek nedenlerden dolayı hastane örgütlerinde etkili bir liderliğe ihtiyaç duyar (Arıkan, 2001:253).

Hastane işletmelerinin uzun dönemli rekabet güçlerini korumada, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkararak rekabet avantajı elde etmede, çalışanları yönlendirmede, onlar için bir vizyon belirleyerek bu vizyona alt kademedeki çalışanlarını dahi dahil etmede, kısaca işletmeyi ileriye götürmede çok önemli bir paya sahip olan işletme lider/yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının personel iş doyumuna üzerinde büyük bir etkisi olduğu bilinmektedir (Doğan, 20001:248).

1.5. Liderlik Kavramı

Liderlik, temel beşeri, toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup, örgüt, topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri tüm zamanlarda ve yerlerde liderlik söz konusudur. Ayrıca, liderliğin önemli olduğu konusunda adeta bir fikir birliği vardır. Ekonomik, siyasi, askeri başarılar ve başarısızlıklar büyük ölçüde liderliğe atfedilmiştir. Bu yüzden çokça konuşulan, yazılan, araştırılan ve farklı şekillerde tanımlanan bir olgudur. Nitekim 1949'a kadar liderlikle ilgili literatürü inceleyen V.J Bentz, 130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır. Sonraki yıllarda ve farklı kültürlerde de yoğun şekilde incelendiği göz önüne alınırsa bu tanımların daha da çok olduğu söylenebilir (Dinar, 2001:29).

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir (Eren, 2004:431).

Yönetim fonksiyonları bir bütün olarak ele alındığında liderliğin en fazla çalışılan alanlardan biri olduğu görülmektedir (Göktepe, 2001:5).

Yönetim bilimi alanında belki de hiçbir konu liderlik kadar ilgi görmemiştir. Örgütlerde liderlik davranışlarıyla, bu davranışların işgören davranışları üzerindeki etkilerini çözümlemeye yönelen binlerce çalışma yapılmış, çalışma sayısı kadar da liderlik tanımı geliştirilmiştir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 318).

1.5.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik, hedef belirleme ve başarma yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenme sürecidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:318).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların hedeflere ulaşmak için çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Werner, 1993:17).

Hitt, Middlemist ve Methis'e göre liderlik, grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme süreci olarak tanımlamışlardır. Bu sürecin; liderin kişisel karakteristiklerinin, durumun mahiyetinin ve izleyicilerin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir (Karayel,1999:8).

Liderlik, "belirli ortamlarda izleyenleri, belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışı (Davis,1988;144) olarak tanımlanabilir. Liderlik süreci ise, kurumun sahip olduğu maddi kaynakları kullanan insanların, gönül güçleri ile örgütsel amaçlara katkı vermelerinin sağlanmasını hedefler. Bu nedenle işletmelerin etkililiği ve verimliliği sergilenen liderlik davranışlarına bağlıdır (Ofluoğlu, 2002:1).

Liderlik, ortak bir amaca ulaşmak için birbirine bağımlı iki ya da daha fazla kişi arasındaki ilişkiler üzerinde odaklaşan, etkileme sürecidir (Szilagy, Sims ve Terrill:1977:8). Liderlik işgörenlerin örgütün rutin direktiflerine uyma derecelerindeki etkisel bir fazlalıktır (Katz ve Kahn, 1979:335). Lider, astlarını belirlenen hedeflere götürür (Akat ve diğ., 2002:280).

Liderlik, grup, örgüt ya da toplum olarak, belirli ortak amaçlara ulaşmayı hedeflemiş çift yönlü etkileme sürecidir.

Liderlik, organizasyon amaçlarına ulaşmak için başkalarını motive edebilme kabiliyetidir. Lider başkalarının tutum ve davranışlarını etkileyerek örgütsel amaçları gerçekleştiren kişidir. Liderlik ve motivasyon birbirleri ile oldukça yakından ilişkilidirler. İnsanları motive etme yeteneğinden yoksun kişi lider olarak kabul edilemez (Hellriegel ve Slocum, 1992:470).

Liderlik= f (lider, izleyiciler, koşullar) yani liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2001:466).

Genel anlamıyla lider, “bir grup insanı bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi” olarak; organizasyonel liderlik ise “organizasyon için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirebilecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun organizasyonun tüm çalışanlarına benimsetilmesi ve vizyona yönelik değişimin kurumsallaştırılması süreci” şeklinde tanımlanabilir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere “liderlik bir süreçtir, “lider” ise kişi. Temel yanlış, liderliğin hep güçlü bir lider tarafından gerçekleştiği noktasında ortaya çıkmaktadır (Kılınç, 2002:85).

Yukarıda görüldüğü gibi liderlik tanımlarını birbirinden ayrılan yönleri hemen hemen yok gibidir. Bütün tanımlarda şu dört unsur görülmektedir (Dinar,2001:30):

Amaç: İnsanların bir araya gelip bir küme oluşturmaları için ortaklaşa ulaşacakları hedeflerin, giderecekleri ihtiyaçlarının olması gerekmektedir.

Lider: Her kümenin bir lideri bulunmaktadır. Bu lider, kişilik özellikleriyle diğer üyeleri etkileyebilmektedir.

İzleyenler: Kümenin öteki üyeleri liderin kendilerine yaptığı etkiyi kabullendiklerinde liderin izinden gitmektedirler.

Ortam: Liderlik ancak elverişli ortamda oluşabilmektedir. Ortamı; izleyenlerin yeterliği, küme içindeki şartlar, amaçların ulaşılabilirliği, izleyenlerin güdülenmesi gibi değişkenler oluşturmaktadır.

Bu açıklamalardan sonra liderliği aşağıdaki biçimde formüle etmek mümkündür.

Liderlik= f (lider, izleyiciler, koşullar)

Sonuç olarak liderliği insanların belirli amaçlara yönleltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdeleyen insan olarak tanımlamak mümkündür (Dinar, 2001:31).

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

Liderin toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhunu yaratıcı nitelikleriyle, örgütün yaşayıp gelişmesi için gerekli olan atmosferi sağladığı kabul edilmektedir. Lider, yaratıcı ve yenilikçi olduğu kadar, gerçekçi olmak zorundadır. Hayali hedefler ve aldatıcı ilgi gösterileri, örgütte güveni sarsar, moral bozucu etki yapar. Lider örgütte çatışmaları önler, çatışma nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışır (Akat ve diğ., 2002:280).

Bir liderin tutum ve davranışlarıyla astları üzerinde ne gibi etkiler bıraktığı önemli bir noktadır. Bir liderin karakteri, huyu, güçlü ve zayıf eğilimleri, beceri ve yetenekleri için kendisi hakkında yargılara varması, bundan sonra atacağı adımlarda kendisine yararlı olur. Bu nedenle bir lider, önce kendini bilmeli, tanımalıdır (Akat ve diğ., 2002:281).

1.5.2. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar

Liderlik olayının temelini etkileme süreci ve güç kullanımı oluşturmaktadır. Bu nedenle etkileme, güç, kuvvet, otorite kavramlarının açıklanması konunun anlaşılabilirliğini artıracaktır.

Yönetimin en önemli konularından birisi de otorite, güç, etkileme, ikna etme, itaat ve pazarlık konularıdır. Yönetim uygulaması tamamen güç kullanımı ile ilgilidir. Dolayısıyla güç kavramının niteliği, çeşitleri ve başka kavramlarla ilişkilerinin iyi kavranması yöneticilerin etkinliğini artıracaktır (Koçel, 2001:447).

Koçel'e (2001:449) göre güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Güç, çalışanlara yön verebilmek için liderin ihtiyaç duyduğu kaynaktır.

Güç uygulaması etkilemeyi doğurur. Etkileme ise diğer kişilerin düşünce, tutum ve değerlendirme anlamına gelir (Hellriegel ve Slocum 1992:472). Etkileme, bir kimsenin, başka birinin öneri talimat ve emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlanabilir. Etkileme, bir kişinin davranışlarıyla başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği süreç olarak da tanımlanabilir. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırabilirken, kişinin gücünün artması da başkalarını etkilemesini kolaylaştırmaktadır (Koçel,2001:449).

Güç kavramı her zaman kişiler arası ilişkileri ifade eder. Bir kişinin gücü ancak başkalarıyla ilişki kurduğunda anlaşılır. Güç kavramıyla birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekmektedir. Güç alanı; kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamıdır. Güç konusu; kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini ifade etmektedir. Güç kaynakları ise; kişinin başkalarını etkileyebilmek için yaralandığı kaynakların neler olduğunu ifade etmektedir (Göktepe, 2001:4).

Etkili bir lider, güçlü olmalı ve gücünü nasıl kullanacağını iyi bilmelidir. Bir liderin gücünün kaynağı, bize başkaları tarafından neden izlendiğinin cevabını büyük oranda verebilir (Hellriegel ve Slocum, 1992:472).

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

Otorite ile ilgili diğer bir yaklaşım da C. Barnad tarafından geliştirilen yaklaşımdır. Barnad'a göre bir kimsenin otoriteye sahip olması üst kademesinin o kişiye belirli hakları vermesi ile değil, o kişinin astlarının verilen emirlere uyup uymaması ile belirlenir. Otorite ile haberleşmeyi ilişkilendiren bu görüşe göre, bir yönetici astları kendisinin verdiği mesajı kabul edip gereğini yaparsa otorite sahibidir (Koçel, 2001:450). Otorite bir güç kullanım şeklidir. Güç otoriteyi de kapsayan daha geniş bir kavramdır ve formal otorite başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir (Koçel, 2001:450).

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

Güç belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kavramları etkileme süreci ile kullanılarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektir (Koçel, 2001:450).

1.5.2.1. Liderin Güç Kaynakları

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

1.5.2.1.1. Yasal Güç (Legitimate Power)

Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal gücün örgütsel hiyerarşi tarafından sağlanır ve tanımlanmış bir makamın işgali ile elde edilebilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 319). Otoriteyi ifade eder. Astlar üst kademedен gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücüdür (Dinar, 2001:61). Yasal güç otoriteyi ifade etmektir.

Yasal güç, liderin asttan üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür. Hickin, Schriesheim (1990:224) ise bunu şöyle açıklarlar: bir yönetici, astlarından bir iş isteyebilir, ancak astlar bunu yapmazlarsa; onları kınayabilir ve cezalandırabilir. Bu yüzden yasal güç yetki ile benzerdir; fakat, yasal güç sahibi olma ile yönetici lider olamaz.

1.5.2.1.2. Ödüllendirme Gücü (Reward Power)

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

1.5.2.1.3. Cezalandırma Gücü (Coercive Power)

Çalışanların, örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusuyla iş görmeleri anlamına gelir ve özünde zorlama bulunmaktadır. Cezalar, resmi kınamalar, ücret kesintileri, rütbe indirimi ve işe son verme şeklinde olabilir. Bir yönetici cezalandırma öğelerini ne kadar fazla denetimi altında tutuyorsa ve cezalar astları için ne kadar önemli ise, yöneticinin taşıdığı cezalandırma gücü o kadar fazladır. Bu açıdan, ödüllendirme ve cezalandırma gücü benzerdir. Ancak bazı durumlarda cezalandırma ters etki yapabilir.

Çalışanlar, kendi tutumlarını düzeltmek yerine, performans raporlarını yanıltma, işletmenin malını kötüye kullanma ve hatta çalma gibi negatif davranışlar sergileyebilirler, çünkü ceza iyi bir motivasyon aracı değildir (Hellriegel ve Slocum, 1992:473). Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır (Koçel, 2001: 451).

Cezalandırma gücü, liderlerin emirlerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtır (Ofloğlu, 2002: 5).

1.5.2.1.4. Uzmanlık Gücü (Expert Power)

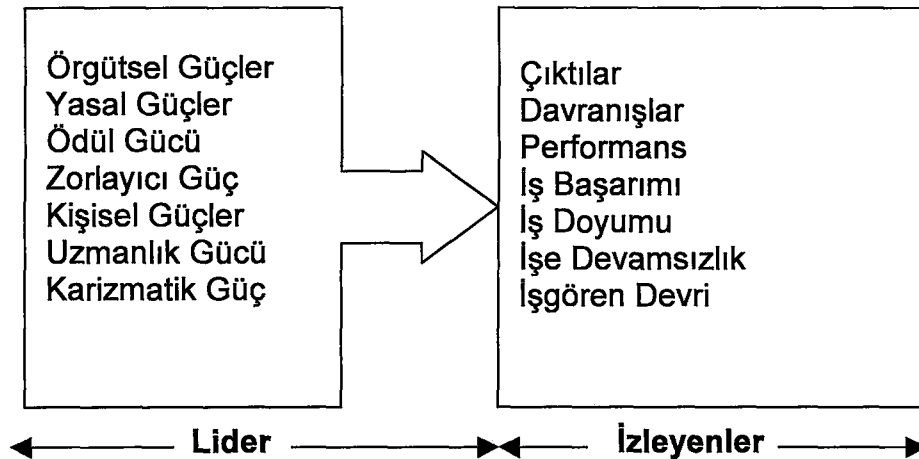
Örgütte lideri takip edenlerin yaptıkları işlerle ilgili olarak liderin sahip olduğu bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübelerden doğar. Lider gerçek bir uzman olduğu zaman; çalışanlar kendilerini, onun tavsiyelerine uyma zorunluluğu içinde hissederler. Ancak, en üst yönetim kademelerinde liderler uzmanlık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

1.5.2.1.5. Benzeşim Gücü - Karizmatik Güç (Referrent Power)

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

Benzeşim gücü, liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Karizmatik liderlerin toplumları ve insanları etkileme gücü oldukça fazladır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır (Ofloğlu, 2002:5). Yöneticilerin astlar için çekici olması, astları lidere benzemeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir (Koçel, 2001:452).

Güç, etki ve liderlik arasındaki ilişki Şekil 1.1'de yer almaktadır. Bu şekilde liderin sahip olduğu güçlerin işgörenleri nasıl etkilediği açıklamaktadır. Yasal, zorlayıcı ve ödül gücü örgütsel gücü oluştururken, uzmanlık ve karizmatik güç kişisel güçleri oluşturmaktadır (Ofloğlu, 2002:6).



Şekil 1.1. Liderin İzleyenler Üzerindeki Güç Kaynakları

1.5.3. İşletme Yönetiminde Liderin Yeri ve Fonksiyonları

En genel şekliyle işletme yönetimi açısından liderlik, işletmenin organizasyonel yapısı içerisinde yer alan herhangi bir üyenin işletme ile ilgili konularda güçlü etkileme özelliğine sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Böyle bir açıklama biçimi ile, liderliği işletmeye ilişkin konularda etkileme davranışı olarak gördüğümüze göre, işletmenin örgütsel yapısının oluşumunda ve etkin işleyişte liderliğin payının küçümsenmeyecek ölçüde fazla olduğunu da kabul etmek zorundayız. Şüphesiz işletmenin örgütsel yapısının özellik ve büyüklüğü liderliğin ortaya çıkması ve sürekliliğinde önemli bir rol oynar. Ayrıca liderin haberleşme ilişkisi içerisindeki yeri de onun işletme içerisindeki önemini belirleyeceği gibi, yönetsel etkinlik açısından liderin fonksiyonunu ön plana çıkaracaktır (Erdoğan,1997:355-356). Lider, işletmenin etkinliğini belirler. Şüphesiz işletmenin örgütsel etkinliğini belirleyen çok sayıda faktör vardır.

1.5.3.1. İşletme Yönetiminde Lider Etkinliği:

Etkin lider ile beklenen sonuçları alan işletme arasında önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının hemen hemen hepsinin bulgusu durumundadır. Liderin işletmenin etkinliğini nasıl belirlediği araştırıldığında aşağıda verilen sonuca ulaşmak mümkündür.

Liderin organizasyon üzerindeki yapısal etkisi, onun işletmenin örgütsel başarısı üzerindeki etkisidir. Yerli ve yabancı bilim adamlarınca yapılan bir dizi araştırmanın sonuçları örgütsel başarının satış rakamı, işletmenin karı, kar oranı, yıllara göre gösterdiği olumlu ekonomik gelişme, gibi göstergelerle açıklanmasının doğru olacağı sonucunu ortaya koymuştur. Liderlik alanında yapılan çalışmaların bazıları ise, liderin yapısal özellikleri ve grup içerisindeki davranışların sözü edilen örgüt başarı faktörlerini belirlemede etkin olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletmenin çalışma alanı, sektör içerisindeki yeri, örgütsel büyüklüğü ve gerçekleşen organizasyonel ilişkilerin gösterdiği yapısal özelliklere göre, liderin kar, kar artışı, satış rakamları gibi faktörleri etkileme gücü değişmektedir. Liberson ve O'Conner'in araştırmalarına göre işletmenin satış rakamları, kar, kar artışı gibi yönleri üzerinde liderin etkisinin %67 ye kadar çıkabileceğini göstermiştir. Yine aynı araştırmalar işletmelere göre farklılık olsa da liderin işletmenin karlılığını % 8, satışlarını %7 ve kar artış oranını da % 15 civarında etkilediğini ortaya koymuştur (Erdoğan,1997:355-3567).

İşletme yönetiminde liderin bir diğer etkisini doğrudan *liderlik etkisi* şeklinde görmek mümkün olacaktır. Etkili bir liderin bulunmadığı durumlarda organizasyonunun başarılı olmasını beklemek doğru değildir. Lider işletme içerisinde görev dağılımdan, işgörenlerin görevlerinin gereklerini tam yapmalarına kadar gerçekleşen tüm çabaların belirleyicisi olduğu gibi, örgütsel yapı-teknoloji ilişkisinin de düzenleyicisi durumundadır (Erdoğan,1997:355-356).

İşletmenin örgütsel başarısında *liderin zorlayıcılığı* vardır. Etkili lider işletmenin başarısını farklılaştırır. Esasında personel sayısı, işletmenin organizasyon yapısı, çevresel değişkenler liderin işletmenin başarısı üzerindeki etkisini sınırlamaktadır. Buna rağmen, esnek lider davranışı, personel seçim süreci, grup baskısı devlet dahil çevresel etkileri işletmenin amaçları doğrultusunda düzenleme açısından liderin etkinliği giderek önem kazanmaktadır (Erdoğan,1997:355-356).

Birçok yönetici liderlik becerisi açısından yetersizdir. İşin yapısal özelliği ise değişik liderlik davranışların veya biçimlerini gerektirebilir. Yönetici üstlendiği rolün gereği bazı liderlik özelliklerini veya göstergelerini harekete geçirerek, organizasyon içerisindeki bireylerin işletmenin işleyişine etkilerini olumlu hale getirebilir. Bu tür davranışa *liderliğin değişmezliği* denebilir (Erdoğan, 1997:355-356).

İşletmeyi başarıya ulaştırmada liderin bir diğer fonksiyonu da amaçlar doğrultusunda *grubu yönlendirme* davranışıdır. Genel olarak yönetici karar verir, astlar onu izler. Ancak grup üyelerinin işletme içinde veya dışında yer alan bazı ilgi noktaları vardır. Bu ilgi noktalarının astlara etkisi, yönetici kararlarının tersine olabilir. Çevrecilerin, din gruplarının, kadın birliklerinin, tüketici birliklerinin işletme içerisindeki bireyleri olumsuz etkilemesinin önlenmesinde liderin önemi büyüktür. Kısacası işletme içerisinde yapının oluşumundan, grubun saptanan hedefler doğrultusunda işleyişine ve işletme ile çevresi arasındaki olumlu koordinasyonun gerçekleşmesine kadar giden bir dizi faaliyetin etkinliği liderin özelliğine, lider-işletme bütünleşmesine, bağlıdır (Erdoğan, 1997:356).

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

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

- Bir lider hiçbir zaman ödün veremeyeceği amaçları engelleyecek çabalara karşı sabır, kararlılık ve cesaretle karşı koymamalıdır.

- Bir lider en zor koşullar altında bile ümitsizliğe kapılmamalı, böyle bir durumda çevresine güven vererek morali yüksek tutmalıdır.

- Bir lider ortaya çıkan sorunları, ne kadar büyük ve ne kadar beklenmedik olursa olsun yaratıcı zekası ve akılcı yaklaşımı ile çözümleyebilmelidir.

- Profesyonel bir lider, bilgi ve deneyimleriyle çevresindekilerinin amaca yönelik çalışmalarına ve çevresindeki kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.

- Bir liderin, çevresinin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması, ahlak ve ilke sahibi olması gereklidir.

1.5.3.2. İşletme İçerisinde Liderin Görünen Fonksiyonları

Yukarıdaki açıklamalardan liderin işletme içerisinde bulunduğu yere göre fonksiyonlarının farklılık göstereceğini anlamak mümkündür. Ancak, liderin geleneksel fonksiyonu denebilecek bir dizi görev görünümü vardır ve bu fonksiyonlar çok zaman onun bulunduğu yer, kurduğu ilişki ile de sınırlı değildir. İşletmenin büyüklüğü, çalıştığı alan, personel yapısı ne olursa olsun liderin üstlendiği fonksiyonlar vardır ve buna doğal liderlik fonksiyonları denebilir. Bu fonksiyonlar (Erdoğan, 1997:358);

1- Uygulayıcı Olarak Lider: Grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmesidir. Uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Onun bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmalarının yönüdür. Bazen lider sorumluluk ve yetkilerini zamanında astlarına aktarmada güçlük çekebilir. Böyle bir sonuç ya astların gelişmelerini, onların grup etkinliklerine katılmalarını zorlaştırır veya bazı işler liderin onayını kontrolünü beklediğini için gecikir (Erdoğan, 1997:358).

2- Planlayıcı Olarak Lider: Lider işletme içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür. Zaman zaman planın tamamını bilen, gerekli kısımlarını astlarına işbölümü şeklinde aktaran kişi liderdir.

Bir siyaset tayin edici olarak veya grubun uzun vadeli hedeflerini belirleyen kişi olarak; hedef doğrultusunda stratejik ve taktik kararların belirleyicisi ve uygulayıcısı olarak yine lideri görmek doğru olacaktır (Erdoğan, 1997:358).

3- Uzman Olarak Lider: Bir işletme içerisinde lider çok zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır. Grubun saptanan amaçlarına uygun bilgilerin kaynağı olan kişi, doğal lider adaydır. Ayrıca, grup hedefleri doğrultusunda etkili olan, bilgi ve beceriyi şahsında birleştiren kişi grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir (Erdoğan, 1997:358).

4- Sözcü Olarak Lider: Gruplar büyüdükçe grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda grup üyelerini başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderin üstlendiği rollerdendir. Böyle bir davranış lidere grup sözcüsü olma rolünü verir. Dışardan gruba veya gruptan dışarıya doğru olan haberleşmelerde asıl kanal liderdir. Lewin bu özelliği nedeniyle lidere “kale kapısı” adını vermektedir (Erdoğan, 1997:359).

5- Kontrolör Olarak Lider: İşletme içerisinde yer alan her hangi bir grubun lideri o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Bilindiği gibi işletme içerisinde değişik özellikli gruplar vardır. Bu grupların liderleri grubun oluşumunda etkili olduğu gibi, grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunu kontrol yetkisine de sahiptir .

6- Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider: Bir grubun liderinin grup üyelerine vereceği cezanın kabulü vereceği ödülün etkisi diğer grup üyelerinin benzer davranışlarından çok farklıdır. Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği görevlerdendir(Erdoğan, 1997:359).

7- Hakem ve Aracı Olarak Lider: Lider grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulmanın olması durumunda aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzenleme ve düzeltmeye çalışır. Grup üyelerinin nasıl davranmaları, birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin doğal görevlerindendir (Erdoğan, 1997:359).

8- Örnek Olarak Lider: Grupların çoğunda lider üyeler karşısında örnek bir davranış sergilemek durumundadır. Liderin genel davranışı grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır. Birliğin önünde cesaretle cepheye koşan askeri lider, astlarına kararlı davranmayı aşıl原因an kararlı yönetici bu özelliği ile onlara örek olacaktır (Erdoğan, 1997:359).

9- Grup Sembolü Olarak Lider: Kişilerin bir işletme içerisinde sahip oldukları statülerinin sembolleri vardır. Kişinin üstlendiği rolün önemine göre oturduğu oda, kullandığı masa, kendisine sağlanan benzeri olanaklar onun görevinin sembolüdür. Grupların da kendilerine özgü sembolleri vardır. Bir takımın rengi, iş veya eğitim gruplarının taşıdıkları rozetler onların grup sembolleridir. Bazen liderler de taşıdıkları özellikler nedeniyle grupların sembolü olabilirler. Bir grubun devamlı liderliğini üstlenip, grubun sürekliliğini sağlayan kişi zamanla o grubun sembolü olmaya başlar (Erdoğan, 1997:359-360).

10- Suç Üstlenen veya Üyelere Babalık Yapan Kişi Olarak Lider: Lider bazen bir grup içerisinde belirli kişilerle duygusal ilişkiler kurabilir. Bu durumlarda lider sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanır. Aynı duygular lider için de geçerli olmaya başlayınca grup üyelerinin sorunlarını çözmede liderin görünümü “babalık” rolü ile bütünleşir (Erdoğan, 1997:360).

Liderin babalık rolü bazen onun grup üyelerinin suçlarını üstlenmesine yol açabilir. Grup amaçlarından sapma gösteren üyelerden bazılarının bir üst düzey yöneticinin veya liderin baskısı karşısında kalması halinde grup liderinin sözü edilen üyenin suçunu üstlendiği durumlar görülmektedir. Bazen böyle bir davranış grup üyelerince beklenmektedir. İşte grup liderinin bu davranışa karşılık vererek suçu üstlenmesi liderin doğal görevlerindendir (Erdoğan, 1997:360).

1.5.4. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar

Yönetim, idare ve liderlik kavramları çoğu zaman birbirine karıştırılır ya da aynı şey sanılır. Bu sebeple bunlar arasındaki belli ayrımları belirginleştirmekte fayda vardır.

Liderlik ve yönetim iç içe girmiş kavramlardır. Liderlik ve yönetim farklı ancak birbirlerini tamamlayıcı eylem sistemleridir. Her ikisinin de kendine özgü işlev ve karakteristikleri bulunmaktadır (Kotter, 1990:103).

Liderlik ve yöneticilik birbirine benzeyen kavramlar gibi düşünülmesine karşın özde birbirlerinden farklıdır. Genel çizgileriyle liderlik, insanların , planları ve alınan kararları eyleme dönüştürmelerini sağlayan bir sanat, bir insan becerisidir (Başdoğan, Önder ve diğ., 2002:125).

Liderlik, yönetimin önemli araçlarından, yöneticinin elemanlarının liderlik özelliklerini geliştirme çabalarıdır. İzleyenleri amaçlara yönleltmek için, izlenecek en önemli yollardan birisidir. Liderlikle yöneticilik arasındaki farkı Keith Davis şöyle ifade etmektedir; “Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik, diğerlerini belirlemiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan ögesidir”. Ayrıca liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması gerekmez (Akat ve diğ., 2002:283).

Yöneticilik ise, “Örgütün birincil amacı olan, toplumun bir bölümüne istenen bir hizmeti yada ürünü üretmek amacına ulaşmak için beşeri, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir. Yöneticinin, yönetim işlevlerini yerine getirebilmesi için belli bir yönetsel makamı işgal etmesi ve bu makamın gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekir. Yöneticilik bir makamı elde bulundurmaının sağladığı bir hak ve yetki iken liderlik kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir (Akat ve diğ., 2002:283).

Etkileme süreci olara liderlik, liderin yanı sıra pek çok faktörden etkilenmektedir. Liderliğin belirleyicilerini; liderin özellikleri, izleyicilerin nitelikleri, liderin sahip olduğu ödüllendirme ve cezalandırma gücü, liderin hiyerarşik yapıdaki pozisyonu ve görevin güçlülük derecesi oluşturmaktadır (Göktepe, 2001: 4). Yöneticinin sorumluluğu genel hedeflere ulaşmak için gerekli girdilerin temin edilmesini sağlamak ve bu girdilerle öteki bölümlerin girdilerini koordine etmektir

Liderlik sadece formsal organizasyonlarla ilgili bir süreç olmayıp; informal organizasyonlarda da söz konusudur. Oysa yöneticinin yönetim işlevlerini yerine getirebilmesi için belli konumda olması ve faaliyetler için yetki ve sorumluluk sahibi olması lazımdır. Yöneticinin amaçlara ulaşabilmesi için önemli olan, liderlik özelliğini taşıyabilmesi ve diğerlerini arkasından sürükleyebilmesidir. Lider otoritesini grup üyelerinden alırken, yönetici bulunduğu gruptan herhangi bir otorite almaksızın lider rolünü üstlenmektedir (Seçmen, 2001:51).

Görüldüğü gibi liderlik kavramı yönetim ya da yöneticilik kavramlarından farklı ancak, yine de bu kavramlarla ilgilidir. Dikkat edilirse yöneticilik ve liderlik ekonomik bir organizasyon olan örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanların davranışlarını etkileyen biçimlendiren iki önemli yönetim aracıdır. Ancak, yöneticinin örgüt içerisindeki yerini alış biçimi ile liderin ortaya çıkışı çok zaman farklı biçimlerde olmaktadır. Yönetimin iki önemli aracı arasındaki fark nedeni de, bir bakıma bu oluşum farkıdır.

Yöneticinin bir grup içerisinde yer alması, grup üyelerine yöneticilik yapması öncelikle grubu oluşturan kişinin onu kabul etmesine ve kendi yetki ve sorumluluklarının bazılarını ona aktarmasına bağlıdır. Örgütte yönetici tanımlanan görev için atama ile ortaya çıkar; çalışmalarının yetki ve sorumluluklarının grup üyelerinden bağımsız olarak müteşebbis grup ya da onların temsilcilerince belirlenir. Buna karşılık lider olmanın farklı koşulları vardır (Erdoğan, 1997: 321).

Liderlik bir atama olgusunun dışında olup bireyin bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşımanın sonucu ortaya çıkar. Bu özelliklerden başlıcaları aşağıda verilmiştir (Erdoğan,1997:332);

1. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir: Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyeleri tarafından grubu oluşturan bireylerin büyük bir çoğunluğunca benimsenmesi ve davranışsal olarak izlenmesi gerekmez. Lider ise, grubunu oluşturan üyelerin tümü ya da büyük bir çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Bu özelliği grup dışındaki bireylerin kendisine aktardığı otoriteden kaynaklanmaz, üyelerin kabulüne bağlıdır. O nedenle lider ile yönetici birbirinden farklıdır. Biçimsel olmayan liderler iş gruplarının liderleridir, ancak yönetici değildirler.

2. Lider grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Bu özelliği ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Lider ise, kendisine bağlı olan grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.

3. Kuşkusuz yönetici işletmenin amacı ile ilgilidir. Örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyacı vardır. Liderin temel ilgi alanı ise kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır. Lider öncelikle grubun üyelerinin bireysel ve bazen duygusal, zaman zaman örgütün amaçlarının dışında ya da bu amaçların zıddı olan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Yönetici örgütün amaçlarına ulaşma konusunda başarılı olamazsa iyi bir yönetici değildir. Buna karşılık lider işletmenin amaçlarından bağımsız olabilir, o üyelerinin ihtiyaçlarına yanıt veremezse kötü bir lider olacaktır.

Yönetici olmak için ne bir dahi ne de bir kahraman olmaya gerek vardır. Ne var ki, ısrarlı, çalışan, zeki, analitik yetenekli ve belki daha da önemlisi, hoş görülü ve iyi niyetli olmak gereklidir. Liderler ise büyük insanların kabullendiği güç ve siyaset alanında efsanevi bir şekilde olay yaratan kişilerdir. Temelde yöneticiler ve liderler dünya görüşleri bakımından çok farklıdır. Bu farkları belirleyen boyutları, yöneticilerin ve liderlerin amaçları, iş anlayışları, insan ilişkileri ve kendilerine yönelmeleri oluşturur (Erdoğan, 1997:334-335). Tablo 1.1'de 21. yüzyılda yönetici ve liderin özellikleri verilmiştir

Tablo 1.1. 21. Yüzyılda Yöneticiye Karşı Liderin Özellikleri

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

Kaynak: Gregory ve Joseph, 2000: 18

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

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

1.5.4.1. İşletmelerin Faklı Kademelerindeki Yöneticiler İçin Gereklı Olan Liderlik Davranışı ve Becerileri

Örgütlerde yöneticiler, ellerinde bulunan yetkinin miktarına göre çeşitli düzeylerde iş görürler ve bu düzeylere göre bir takım becerileri kullanırlar. Bunlar (Akat ve diğ., 2002:283);

a) Üst Kademe Yöneticilik (Liderlik): Bunlar, işletmenin genel politikalarını saptayan, amaçları belirleyen ve gözden geçiren, özetle işletmenin varlığı için yaşamsal önem taşıyan kararları alan kişilerdir. Üst kademe yöneticiler, sistem açısından bir bakışa sahip olmalıdır. Sistem açısından bakış; çevrenin işletmeye getirdiğı kısıt ve olanakları görebilmek için dışa yönelik ve işletmenin çeşitli bölümlerinde olup bitenleri görmek bakımından içe yönelik olma ile ilgilidir (Akat ve diğ., 2002:284).

Bu yöneticiler, parçalar arasında bütünleştirici olmalıdır. Bunun için insan ilişkileri vb. becerilerin yanı sıra özellikle “karizma” ya sahip olmaları gerekir. Karizma, astların, liderlerinde gördükleri efsanevi güçtür.

Üst kademe yöneticiler, astlardan psikolojik ve fiziksel bir uzaklıktadır. Eğer bu yöneticiler, karizma gücünü sağlarsa, kendinden uzakta bulunan astlar, işlerin üstesinden gelecek lidere güvenirken, onun başarısına ortak olarak liderle özdeşleşme olanağına kavuşur. Böylece üst kademe yöneticiler, kriz, ekonomik dalgalanma vb. durumlarda astları bütünleştirici rol oynar (Akat ve diğ., 2002:284).

b. Orta Kademe Yöneticilik (Liderlik): Bu yöneticiler, çizilen amaç ve politikaların ışığında, ufak tefek değişikliklerle amaç birliğini sağlamaya çalışır. Bu amaç ve politikaların dışına çıkmaksızın, sınırlar dahilinde kendi takdir yetkisini kullanarak değişikliklere yönelir. Orta kademe yöneticilerin bakış açısı, başında bulunduğu bölüme yöneliktir. Bu yöneticiler bir yandan bölümün sorunları ile ilgilenirken, diğer yandan, diğer bölümler ve kendilerinden üstte bulunan kişilerle ilişki içindedir. Orta kademe yöneticiler, yukarıdan gelen tepkileri uyumlaştırmak zorundadır. Bu tür yöneticilerden beklenen kişilik ilişkileri ile rol ilişkilerini bütünleştiren “insan ilişkileri” becerisidir (Akat ve diğ., 2002:284).

c. Alt Kademe Yöneticilik (Liderlik): Düz işçilere (herhangi bir yönetsel sorumluluk üstlenmemiş çalışanlara) en yakın yöneticilerdir. İşgörenlerle her gün yüz yüze temas halindedir. Bu yöneticilerin, hareket özgürlüğünün bulunabileceği alan çok dardır. Gelen emirleri en iyi şekilde yerine getirmek zorundadır. Alt kademe yöneticiliğinin bakış açısı; çalışanların sorunlarına yönelik ve işin teknik niteliklerini bilme yönündedir. Günlük emirleri verir ve işgörenleri denetler. Bu tür yöneticiliğin becerisi ise, emir verirken ve işçileri denetlerken, işçilerde farklı işlem kanısı uyandırmayacak bir biçimde eşit davranmak ve adil olmaktır (Akat ve diğ., 2002:283).

Tablo 1.2. Yöneticilerin Yönetme ve Uygulama İşlevleri

Genel Müdür	% 85	YÖNETME	%15
Daire Başkanı	%60		%40
Şube Müdürü	%40		%60
Kısım Şefi	%15	UYGULAMA	% 85

Günümüzde yönetici deneyimi, örgütlerde şeften - genel müdüre, müsteşara kadar yönetim kademelerinde yer alan tüm amirleri kapsamaktadır. Ancak, alt kademe yöneticileri daha çok uygulamaya yönelik rutin işleri, orta kademe yöneticileri taktik ve teknik işleri, üst kademe yöneticileri politik ve stratejik işleri ve yönetsel işlevleri yürütmektedir. Bu nedenle ideal, rasyonel ve bilimsel olarak Tablo 1.2’de görüldüğü gibi, genel müdür %85 yönetici, %15 uygulayıcı; bir müdür %40 yönetici %60 uygulayıcıdır. Ancak bu yönetsel uygulamalar ve oranlar, her yöneticinin yönetim anlayışına ve tarzına göre de değişmektedir. Öyle ki yönetme yerine her işi bizzat yapan ve her şeye imza atan genel müdürler de vardır. Kuşkusuz bunlar başarılı bir yönetici değil, iyi bir memurdurlar (Aytürk,1999:4).

Günümüzde geniş kabul gören bilgilere göre yöneticiler klasik idarecilerdir. Çalışma planları yazarlar, bütçe oluştururlar ve işin yürüyüşünü izlerler diğer yandan liderler organizasyonları ve insanları değiştirirler. Bunun yanı sıra yöneticilik ve liderlik arasındaki fark bu kadar basit değildir. Yönetim herhangi bir iş alanında ele alınan bir fonksiyon iken liderlik lider ve organizasyon arasında, sonucu olumlu bir enerji olan bir ilişkidir (Maccoby, 2000: 57).

1.5.5. Hastane İşletmelerinde Liderliğin Önemi

1980'li yıllarda dünya ekonomisinde yaşanan önemli gelişmeler işletmelerin daha önceki yıllarda uygulamadıkları yönetim anlayışlarının değişmelerine sebep olmuştur. Bu esnada birçok işletme hantallaşmış, krize girmiş ve yarıştan çekilmiştir. İş yaşamında meydana gelen değişikliklerin sayısı ve hızındaki artış işletmeleri yapısal düzenlemelere gitmeye zorlamışlardır. İşletmeler, artık 20-30 yıl öncesinin yönetim anlayışları ile idare edilemez hale gelmiştir. Sanayi devriminden sonra kullanılmaya başlayan klasik yönetim anlayışları, 1980'li yıllara gelindiğinde artık işletmeleri hantal ve büyük yapılar haline getirmeye başlamıştır. Büyük ve hantal bir yapıya bürünen işletmeler bu durumdan kurtulmak için yeni yönetsel arayışların içine girmişlerdir (Yiğit, 2004:1).

Hastaneler çok sayıda geniş ve karmaşık yapıda olan organizasyonlardır. Hastanenin karmaşık yapıda olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık olmasıdır. Bir başka neden çok sayıda, farklı hastalıklardan şikayetçi olan hastaların hastaneye gelişlerindeki düzensizliktir. Hastaneye gelen hastanın tedavi talebinin acillik özelliği göstermesi ve reddedilemez nitelikte oluşu , gerek donanım, gerekse personel hastanenin her zaman kullanıma hazır tutulmasını gerektirmektedir. Bunun bir sonucu olarak, hastanede tam kapasite çalışmayan ve zarar eden servisler veya birimler kapatılmamaktadır. Bu ise, hastanede fazla sayıda personel istihdamına yol açmaktadır (Kavuncubaşı ve Malhan, 1999:579).

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

Hastane içindeki birimler arasında ve hastaneyle hastane dışındaki kurum ve kuruluşlar arasındaki ilişkilerin sürdürülmesi ve koordinasyonunun sağlanması konusunun hastanelerde önem kazanması hastane içindeki gücün hekimlerden tıp kökenli olmayan ve hastane idareciliği alanında formel eğitim görmüş idarecilere kaymasında etkili olmuştur. Bu sebepten hastaneler güç ve statünün aynı kişide toplanmadığı organizasyon türlerindendir (Kavuncubaşı ve Malhan, 1999:579).

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetleri de değişim ve gelişim içinde yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hastane hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Buradaki başarı ya da belirlenen hedeflere ulaşma ya da hemşirelik hizmetlerindeki etkinlik ve verimlilik sergilenen liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir (Velioğlu ve Vatan, 2002:96). Liderlik davranışları, hastane yöneticilerinin amaçlara ulaşma yönündeki eylemlerini içerir. Bu davranışların bilinmesi ve değerlendirilmesinin hastanelere egemen olan yönetici tipinin belirlenmesini ve örgütsel işleyişin gerçeklerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Ofloğlu, 2002:1).

Bir çok işletmede, kesin olarak tanımlanmış bir hiyerarşi bulunmaktadır. Bunun yanında hangi işgörenin hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğu da açık bir şekilde bilinmemektedir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde de, işgörenlerin istedikleri şekilde yönlendirmekte kullanabilecekleri birçok mekanizma bulunmaktadır. Bu durumda liderliğe, yani işgörenlerin yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığı öne sürülebilir. Ancak bu şekilde belirlenmiş bir otorite yapısı, liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır (Dinar, 2001:31).

Hastaneler toplumsal örgütlerin en eski örneklerindendir. Toplumsal yaşamın tüm yönlerini etkileyen hastane örgütlerinin, önceden saptanmış hedeflere ulaşabilmeleri ancak yönetsel düzeyleri dolduran kişilerin (liderlerin) insanları etkileme ve isteklendirme yoluyla, amaçlar yönünde harekete geçirmeleriyle mümkün olabilecektir. Bu nedenle bütün örgütlerde olduğu gibi hastanelerde güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyar (Vural, Kavuncubaşı, Eroğlu, 1999:16).

Bu ihtiyacı çeşitli kaynaklardan ortaya çıkar (Katz and Kahn, 1979). Örgütlerde liderlik gereksinmesini dört kaynağa dayandırmaktadır.

- Örgütsel tasarımın yetersizliği
- Değişen çevresel koşullar
- Örgütün içsel dinamiği
- Örgütlerde üyeliğin korunması

Hastaneler bir çok örgütte olduğu gibi, üyelerinin çeşitli davranış ve iş ilişkilerini kontrol etmek için resmi politikalar, yazılı kurallar ve düzenlemeler ile biçimsel yetkiye dayanan örgütlerdir. Her işgörenin, görev ve yetkileri, belirli derecelerde tanımlanmış ve sınırlandırılmıştır; Ancak, görevin karmaşıklığı ve diğer görevlerle olan karşılıklı bağımlılığı bu sınırin esnek tutulmasına yol açmaktadır. Sistemin yapılandırılmasında bu durum çeşitli sorunlar yaratmaktadır (Kavuncubaşı,1992).

Hastaneler açık sistemlerdir; dış çevreden gelen etkilere karşı duyarlıdır; davranışlarını çevrenin beklenti ve baskıları doğrultusunda biçimlendirmektedir. Bütün sistemler gibi hastanelerde çevresel sistemlere uyum gösterirler; ancak, çevresel baskılar sistemin uyum gösteremeyeceği kadar büyük ise sistem, çevre ile yeni bir denge kuruncaya kadar değişime girer. Bu süreç ise Katz ve Kahn'ın anlatımıyla yenilik ve yaratıcılık isteyen bir uyarlamadır ve üst düzeyde liderlik gerektirmektedir.

Açık sistem olarak hastaneler içsel dinamiklerin etkisi ile büyüme eğilimi gösterirler. Dış çevrenin getirdiği sınırlılıkların aşılması için doğal olarak sistem, yeni işlevler üstlenir. İşlevleri yerine getirecek yeni karmaşık yapılar yaratır, yeni gereksinimler ortaya çıkar. Bu faaliyetlerin başarı ile tamamlanması güçlü bir liderliği gerektirir (Kavuncubaşı,1992). Hastane örgütleri insanın insana hizmet ettiği, bireysel bir amaç ve standartların başarımının diğer kişilerin başarılarına bağımlı olduğu sosyal sistemlerdir. Sistemin yaşamını sürdürmesini sağlayan enerjik devreler özgürce çalışmazlar, insan kökenlidir; tüm maddi öğeler sistemdeki insan öğesinin çabasıyla işlerlik kazanır ve yararlarla hizmet ederler.

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

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

Ülkemizde sağlık sistemi merkezci bir yapıdadır. Yönetim konusunda yetişmiş insangücü nitelik ve nicelik açısından yetersiz olduğundan sağlık sistemimizde bu alanda oluşan bilgi birikimi kişisel deneyimlerin ötesine geçememektedir. Bu deneyimler genellikle gündelik iş yükünün yoğunlaştığı işlevlerde kazanılabilmektedir (Ateş ve Sur, 1999:575).

Hastane örgütleri, sürekli sistemsel değişim istekleri ve insan üyelerinden istenen davranışın sürekli güdülenmesi zorunluluğu altında çalışır. Araçlar, makineler, gereçler ve örgütün diğer maddi öğeleri, insan öğesiyle bir tür ölümlülüğü paylaşır. Bunlarda aşınırlar ve yenilenmelidirler. Ancak bunların özellikleri, yanlışsız değişim olanağı sağlar. Bu gerçekleştirilmedikçe üretim olanak dışıdır, örgütsel rolü öğretme ve öğrenme, karşılıklı uyum sağlama süreçleri yalnızca güdülendiğinde iş görme özelliği olan insana özgü olup liderliğin büyük bölümü bu süreçlerle ve özelliklerle uğraşmak zorundadır. Çünkü hastane ile ilgili sorunların büyük bir bölümü yanlış yönetimden kaynaklanmaktadır (Kavuncubaşı, 1992). Örneğin Hastanelerdeki maddi ve beşeri kaynaklar hastanelerin tam kapasite ile çalışması öngörülerek planlanmasına rağmen ülkemizdeki hastanelerin ortalama kapasite kullanım oranlarının %60 dolayında olduğu dikkate alındığında yaklaşık % 40'lık atıl kapasite önemli bir maliyet sorununu oluşturmaktadır (Yiğit, 2003: 185).

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

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik olayı, toplum bilimciler tarafından yıllardır incelenen gelen bir konu olmuştur; çalışmaların çoğu, başarılı liderleri diğer kişilerden ayıran etmenleri belirleme amacını gütmüş, bir kısım araştırmacı liderin bireysel özellikleri üzerinde dururken, bir kısmı da liderin davranışları ve bir kısmı liderlik ortamı üzerinde odaklaşmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:320).

Yönetim fonksiyonları bir bütün olarak ele alındığında liderliğin üzerinde en fazla çalışılan alanlardan biri olduğu görülmektedir. Yönetim düşüncesinin çağdaş ve bilimsel niteliklerini kazanmaya başladığı 1900'li yıllardan günümüze kadar liderlikle ilgili pek çok araştırma yapılmış, birçok liderlik modeli ve kuramı geliştirilmiştir. Ancak tüm yönetim teorisyenlerince benimsenen ve uygulamacılara etkili liderlik yöntemleriyle ilgili somut öneriler getiren ortak bir liderlik kuramı henüz benimsenmemiştir (Balekoğlu, 1994:39).

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar ve geliştirilen kuramlar daha iyi ve etkin liderin belirlenmesine yöneliktir. Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde, geliştirilen kuramların yönetim düşüncesindeki değişikliklere paralel olarak geliştiği görülmektedir (Göktepe, 2001:10). Liderlikle ilgili birçok teorik çalışmalar yapılmıştır. Bunları üç grup altında toplayabiliriz (Eren, 2004:436);

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

2.1 Özellik Kuramları

Niçin bazı kişilerin lider oldukları ve liderliklerini devam ettirdikleri sorusu bir çok araştırmaya konu olmuştur. İlk sistematik çalışmalar sosyolog ve psikologlar tarafından liderin kişisel özellikleri ile ilgili olarak yapılmıştır. 1947 yılına kadar yapılan liderin özellikleri çalışmalarında, araştırmacılar lider olarak ortaya çıkan kişilerin özellikleriyle lider olmayanların özelliklerini ve etkili liderlerin özellikleriyle etkisiz liderin özelliklerini karşılaştırmışlardır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:320).

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşım budur. Bu teoriye göre, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse liderleri bulmak mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırdığı düşünülen özellikler sahip olanları bulmak üzerindedir (Owens, 1976:226).

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır (Scott, 1981:143).

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

Fiziksel Özellikler	Kişisel Özellikler
• Yaş, • Boy, • Ağırlık, • Sağlık Durumu • Güçlülük, • Fiziksel Olgunluk Belirtileri, • Yakışıklılık,	• Zeka, • Hitabet Yeteneği, • Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği, • Güven Verme veya Güvenilir Olma , • Gircilik ve Riski Göze Alma, • Cesaret • Doğruluk, • Samimiyet • Kararlılık, • İş Başarma Yeteneği,

Lider, yukarıdaki özelliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek liderleri önceden belirleme imkanı doğacak veya lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilecektir. Hatta organizasyonlarda personel seçim sistemleri, liderlik özelliklerine sahip kişileri seçecek şekilde yeniden düzenlenebilecektir (Koçel, 2001: 469).

Ancak özellikler yaklaşımı, vardığı sonuçlar açısından tutarlı bir bütünlük gösterememektedir. Bunun nedeni olarak şunlar gösterilmektedir (Koçel, 2001:262; Dereli, 1981: 228; Davis, 1988:43):

1. Özellik listeleri sonsuzdur.
2. Liderin ortaya çıktığı grupta, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunabilmektedir.
3. Özelliklerin tanımlanabilmesi ve ölçümü güçtür.
4. Liderliğin geçtiği ortam göz ardı edilmektedir; belli özellik var olsa da grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkili olmayabilir.

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olamamıştır. Bunun sonucunda liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Başka bir deyişle, başarılı liderleri başarısızlardan ayırmak ve liderlerin performansının nedenini açıklayabilmek için, sadece “lider” değişkenini kullanmanın pek fazla işe yaramadığı sonucuna varılmıştır (Scott, Mitchell ve Birnbaum,1981:143). Larwood'a (1984:225) göre, lider özelliklerini araştıranların uğradıkları başarısızlıklar yüzünden, lider davranışlarını incelemeye başladıklarını ortaya koymuştur.

Yöneticilerin yaşlarının liderlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmada, yöneticilerin yaşlarının, yenilikçilik, ikna edicilik, duygusal kontrol, taktik kullanımı, iletişim yetki devri, kontrol, geribildirim, baskın olma ve üretime odaklılık davranışları üzerinde etili olduğu bulunmuştur. Bu liderlik davranışlarında farklılık gösteren yaş grubunun ise, 35 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir (Durmuş, 2002:1).

2.2. Davranışsal Kuramlar

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderlerin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Liderlik davranışları ile ilgili kuramsal ve uygulamalı çalışmalar oldukça fazladır (Can,1991:29-43).

İşletme yönetimi açısından liderlik olgusunun analizinde geçerli olan davranışsal yaklaşımların odak noktasını çalışanlar ile lider rolünü üstlenen grup üyelerinin davranışları arasındaki etkileşim ilişkisi olmuştur (Erdoğan,1997:336).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar, izleyicilere de ağırlık vermiştir (Koçel, 2001:470). Bu teori liderin özelliklerinden çok davranışlara önem vermektedir (Eren, 2004:437).

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

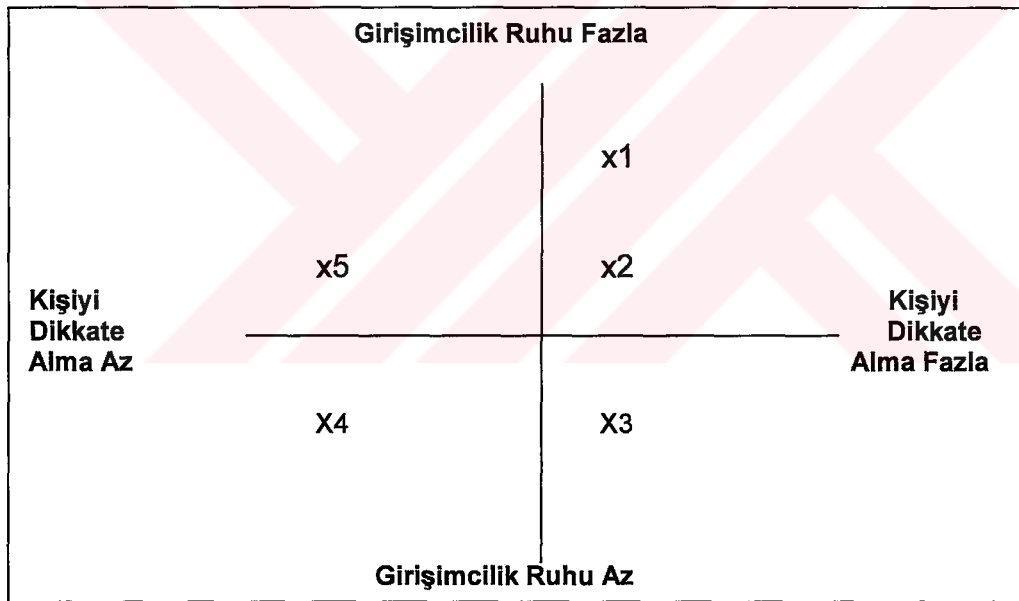
2.2.1.OHİO State Üniversitesi Çalışmaları

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

Ohio State Üniversite'since yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhu olmaktadır. Buna göre liderlik aşağıdaki gösterilen Şekil 2.2'de açıklanmaktadır (Eren, 2004:438).

Girişimcilik ruhu yüksek lider kişi etkili şekilde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığını artırmaktadır. Kısaca bu faktör liderin davranışlarında ise işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir (Eren, 2004:438; Koçel, 2001:471).

Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta ve bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadır. Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında izleyenlerine ağırlık vermesini göstermektedir. şu halde şekil 2.1'de en etkin lider 1 numara ile en etkisiz lider ise 4 numara ile işaretlenmiş bulunmaktadır (Eren, 2004:438; Koçel, 2001:471).



şekil 2.1. OHIO State Üniversitesi Lider Davranışları

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur (Koçel, 2001:472);

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

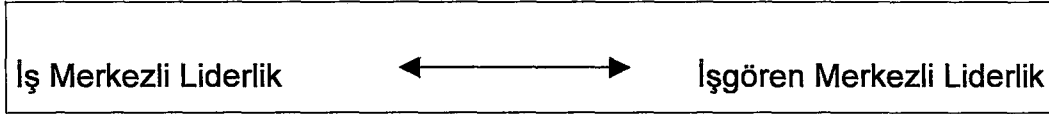
2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert başkanlığında 1947 yılında Michagan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yapılan bir seri çalışmadır (Koçel, 2001: 472). Bu çalışmaların amacı grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur (Luthans,1995: 417). Bu çalışmalarda verimlilik, iş doyumunu, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2001: 472) .

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerinde çalışan personel üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda Ohio State çalışmalarında olduğu gibi iki faktör etrafında toplanıldığı görülmüştür. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır.

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

Özellikle grup oluşturma ve geliştirme ile katılma konularına ağırlık veren, yetki devrini esas almaktadır. İşbirliği yapan bir grup geliştirmeye ve astlarının işlerinde tatmin olmalarına ilgi gösteren ve izleyicilerin kişisel gelişme ilerlemeleri ile yakından ilgilenen lider, personel merkezli lider olarak nitelenebilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:321; Koçel, 2001: 472).



Şekil 2.2. Likert'in Lider Davranışlarını Ele Alış Biçimi

Bu iki lider davranışı iki uç noktayı belirtmektedir. Şekil 2.2'de verildiği gibi, bir lider ya iş merkezlidir, ya da personel merkezlidir; ikisi birden olamaz. Likert ve arkadaşlarının yaptığı araştırma sonuçlarının bir kısmı aşağıda verilmiştir (Likert, 1961:7-18):

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

Rensis Likert'in öncülüğündeki Michagen Araştırmaları, bir liderin verimliliğinin başlıca beş boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar;

a. Rol Tanımı

Araştırmaların ortaya çıkardığı, lider görevini doğru tanımlayamaz ve rolünü iş gücü rolünden farklılaştırılmazsa o zaman biçimsel olmayan bir lider ortaya çıkar. Kadroda onun rehberliği ve yönlendirmesi altına girer. Liderin sadece çalışma grubunun bir üyesi olarak kalamayacağı görülmüştür. Yapılacak işi yönetici olarak ifade etmediği sürece, insanlar ne kendi görevlerini, ne de lider olarak onunla olan ilişkilerini tanımlayabilirler. Bu, saygı duyulmaktan çok seilmeyi arzu eden yöneticilerin dikkate alması gereken bir olgudur (Karayel,1999:12).

b. Çalışma Grubuna Yaklaşım

Michagen araştırmaları, daha sonra yaygınlaşan iki terim; işgören merkezli liderlik ve iş merkezli liderlik terimlerini geliştirmiştir. Her zaman değilse bile, genellikle birinci tipin üretkenliği yüksek gruplarda görüldüğü, ikinci tipin ise düşük üretim yapan grupları yönettiği saptanmıştır (Karayel,1999:12).

İşgören merkezli lider genellikle insanların ihtiyaç ve duygularına daha duyarlıdır. Kendine bağlı çalışanları destekler, yardımcı olur, esnekliğini düşünür. Kadrosunu onu, üretimin teknik yanları ile değil çalışanın insani yanları ile de ilgilenen birisi olarak algılar. Genellikle üç özelliğe sahiptir: (a) çalışanları insan yerine koymak, (b) yüksek verimliliğe adanmışlık ve (c) yüksek kaliteli emek karşısında başkalarına da geçen bir coşku gösterme. Buna karşılık iş merkezli lider insanları yalnızca işin yapılması için gerekli bir araç gibi görme eğilimindedir. Onların duygu ihtiyaç ve de esenliklerini dikkate almaz. Onun görüşüne göre teknik çalışma faktörleri insani çalışma faktörlerinin önündedir (Karayel,1999:13).

c. Nezaretin Yakınlığı

İki yönetici tipinin nezaret tarzı farklıdır. İşgören merkezli lider yapılması gerekeni ve niçin yapılması gerektiğini açıklar, sonrada işi örgütsel gereklere uygun düştüğü sürece kendi düşündüklerini en iyi biçimde yapmaları için çalışanlara belli serbestlik tanır. İş merkezli nezaretçi ise genellikle ayrıntılı emir verir belirlenmiş işlere sıkı bağlılık ister, disiplin yönünden cezalandırıcı ve yıkıcıdır. Karşıtı ise eğitici, işbirliği ve koordinasyon için bir katalizördür. İş merkezli lider sadece üretim hızlandırıcısıdır. Karşıtı ise nezaretle yetinirken o insanların başından eksik olmaz. İş merkezli lider bir baskı uygularken o anlamsız baskılara baş vurur (Karayel,1999:13).

İşgören merkezli lider sürtüşmeleri gidererek insanları güvenliğini kazanır. İş merkezli lider işgörenin güvenliğini yitirdiği için sürtüşmelere neden olur. İşgören merkezli lider zamanının büyük bölümünü grubun çalışmasını nezaret etmede harcar, öteki ise gruba müdahale edip işi kendisi yapar. Birincisi öneri ve eleştirilere açıktır ikincisi savunma tepkisi gösterir. Birincisi hedefleri açıklamaya ve işgörene iş konusunda sorumluluk duygusu geliştirirken, öteki komutlarla insanlarda sürekli güvensizlik yaratır. İnsan merkezli yönetici çalışma grubunun iyi niyetine ve yeteneğine inanır, iş merkezli yönetici ise insanlara güvenmez, sürekli denetim yapar (Karayel,1999:13).

d. Grup İlişkilerinin Kalitesi

Yüksek verimliliğe sahip çalışma liderleri, genellikle karşılıklı yardımlaşma atmosferi ile birlikte bir grup oluşturmanın önemini vurgularlar. Elemanlarına karşı destekleyici bir tutum alır ve grup merkezli nezaret yöntemleri uygulurlar. Fırsat çıktıkça elemanlarına problem çözme ve karar almaya katılma, katkıda bulunma olanağı sağlarlar. İşgören merkezli nezaretçiler birlik içinde bir çalışma grubunun üyelerinin düşünce, tutum ve davranışlarını etkileyebileceğinin farkındadır (Karayel,1999:14).

Böylesi bir grup yönetimin amaçlarına ulaşma konusunda motive edilmişse, bunu daha az beraberlik içindeki gruba oranla daha iyi başaracaktır. Öte yandan, eğer grup yönetiminkinden farklı amaçlar için çalışmaya motive edilmişse, o zaman üretkenlik yüksek olmayacaktır. Bunun da ötesinde, yaygın efsanelerin tersine, mutlu insanların mutlaka çok üretmediği de ortaya çıkacaktır. Yüksek moral, yüksek olduğu kadar düşük ya da ortalama üretkenliğe yol açabilir. Üretkenliğin moralle bir ilişkisi olmakla birlikte, bu fazla güçlü değildir (Karayel,1999:14).

e. Üstlerin Uyguladığı Nezaret Türü

Kişinin yönetici ile birlikte çalışmasına hiç gerek yoktur, onun dolaysız amirleriyle birlikte çalışmaya ve onları beğenmeye ihtiyacı vardır. Yüksek üretkenliğe sahip çalışma gruplarının liderleri, kendi yöneticilerinin yüksek üretkenliği işin en önemli yanlarından biri olarak gördüğünü, ama buna tek önemli şey olarak bakmadıklarını belirtmektedir. Düşük üretkenliğe sahip çalışma grubunun liderleri ise kendi amirlerinin yüksek üretim en önemli amaçmış gibi davrandığını ya da çalışmanın çıktılarla ilgili yanını aşırı vurguladığını söylemektedir. Yani düşük üretimli grupların liderleri kısmen kendi yarattıkları, kısmen üst yöneticilerinin liderlik türünün ürünü olan kısıpaca yakalanmış gibidirler (Werner, 1993:37-40).

2.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen diğer bir model Rensis Likert'in Sistem 4 modelidir. Likert, Michagen Araştırmalarının devamı olarak liderlik davranışlarını dört grup altında sınıflandırmıştır. Her grup belirli davranışları ve belirli varsayımları içerir. Bu dört grup ve özellikleri Tablo 2.1'de verilmiştir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984: 257-258; Koçel, 2001:475; Eren, 2004:34-35).

Tablo 2.1. Likert'in Sistem IV Yaklaşım

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

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

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

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

Sistem 3- Bu tarzda lider astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte, kararlara katılma olanağı tanımaktadır. İşlerin nasıl

başarılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Aşağıdan yukarıya iletişim yeğlenmekte güdüleme tarzı olarak ödüllendirme tercih edilmektedir.

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

Sistem 1 örgüt tasarımı, iş merkezli liderlik davranışı ile, Sistem 4 ise kişi merkezli liderlik davranışı ile tutarlı görünmektedir. Likert, örgütü, Sistem 1'den Sistem 4'e dönüştürmeden söz ederken, aynı zamanda iş merkezli liderlikten, kişi merkezli liderliğe geçişi savunmaktadır. Çünkü yazara göre, insan ögesine saygılı, katılımcı kişi merkezli liderlik tarzı daha etkili olmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 322). Bu dört tipi ölçmek için kendine özgü anket geliştiren Likert liderlerin işe ya da işgörene yönelik eğilimlerini değerlendirerek, en iyi iş başarısı gösteren liderlerin, astların sorunlarının insan yönlerine ağırlık veren ve yüksek iş başarımını amaç edinen, etkili gruplar kurabilen liderler olduğunu saptamıştır (Can, 1997:192)

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

2.2.4. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Teknas Üniversitesi'nde Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı Ohio Eyalet Üniversitesi modeline popüler bir terminoloji ekleyen yönetsel ölçek (Managerial Grid) kuramını geliştirmiştir.

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model davranışının iki boyutu üzerinde odaklanmıştır. Birinci boyut, insana ilgiyi ya da liderin izleyenlere ilişkin yönelimini göstermektedir. İkinci boyut ise üretime ilgiyi yansıtmaktadır. Ancak buradaki ilgi kelimesi, yöneticilerin üretim ya da insanla nasıl ilgili oldukları anlamına gelmektedir; üretim miktarlarına ilgi anlamına gelmemektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 324; Koçel, 2001:473).

Üretime ilgi liderin politika kararlarının kalitesi, işlem ve süreçlerin kalitesi, destek hizmetlerinin kalitesi, iş verimliliği ve çıktı miktarı gibi konulara ilişkin tutumlarını ifade etmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:324).

İnsana ilgi ise, hedeflerin başarılmasına yönelik bireysel bağlanma, işgörenin saygınlığını koruma, güvene dayalı sorumluluk dağıtma, iyi çalışma koşulları sağlama ve tatmin edici kişiler arası ilişkileri geliştirme gibi olguları içerir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:325).

Liderlik davranışlarının üretim ve insana ilgi boyutları yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Ölçek Şekil 2.3'te görüldüğü gibi, her biri örgüt için önemli olan üretim ve insan öğelerine dayalı beş tip liderlik tarzı ortaya koymaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:325; Eren, 2004:36);

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

Şekil 2.3. Liderlik Ölçeği

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

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

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

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

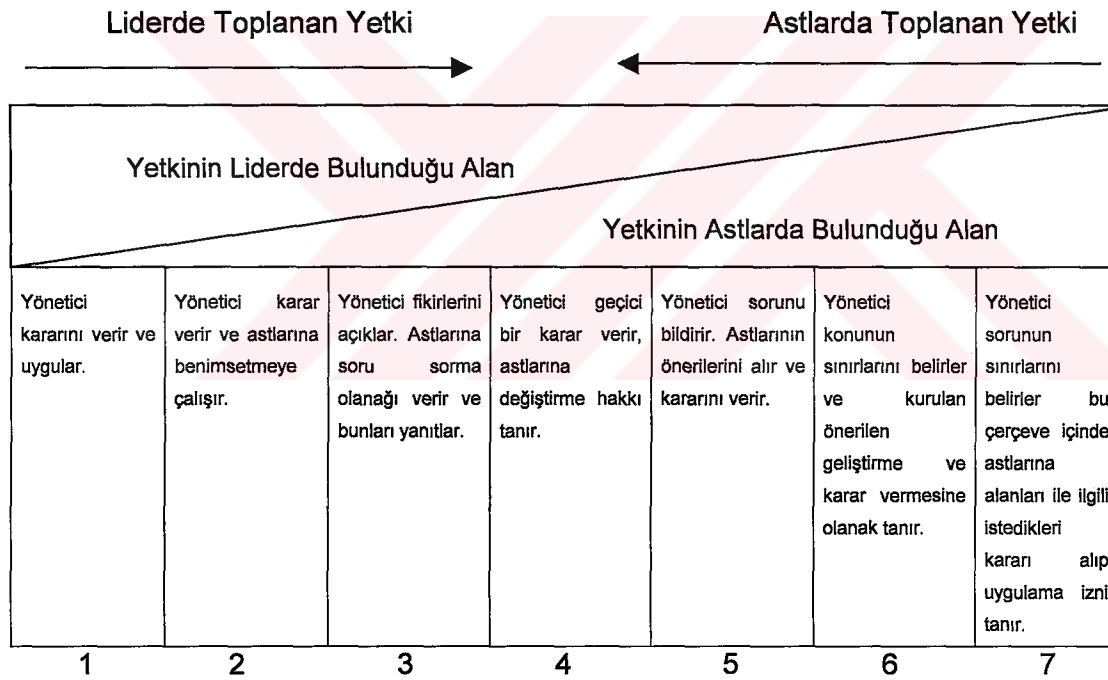
e. Grup Liderliği (9.9): 9.9' luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de işgörene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır. Örgütün üretim istekleri ile insanının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

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

Liderin üretim için yaptığı baskıyı gönül gücüne bir düşünce payı ayırarak dengelemeye çalışan yaklaşım 5.5 yöntemidir. 9.1 yöntemine alışmış olup da, bir yandan personelin direnmesi, öte yandan destek birimlerinin giderek yoğunlaşan denetimi ile yüz yüze gelen lider, sonunda, edilgin türde bir yönetsel davranışı benimseme yolunu seçebilir. Bu yöntem davranışı 1.1 yöntemiyle betimlenir. İşgörenlerin yüksek bir olgunluk düzeyinde bulunduklarını varsayan ve onların yerleşik amaçlar bağlamı içinde iş planlamasıyla ilgilenmelerini sağlayan yaklaşım ise 9.9 yaklaşımdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 326). Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Ancak uygulamalı araştırmacıların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Koçel, 2001:474).

2.2.5. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt tarafından geliştirilen bu modelde, liderlik tarzları bir doğru üzerinde sıralanarak açıklanır. Şekil 2.5'te gösterildiği gibi bu doğrunun bir ucuna yetkici (patron merkezli), diğer ucunda ise demokratik liderlik davranışı bulunmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984: 262). Şekil 2.4'de görüldüğü gibi, her liderlik tarzı, yöneticinin kullandığı yetkinin derecesine ve astlarına karar vermede tanıdığı serbestlik derecesiyle ilişkilendirilmektedir. Sol uçta görülen hareket tarzları (1,2,3) yüksek derecede denetim uygulayan yöneticiyi karakterize ederken, sağ uçtakiler (6,7) yetki devreden, yakından denetim uygulayan yöneticiyi karakterize eder.



Şekil 2.4. Liderlik Doğrusundaki Yönetimsel Davranışlar (Eren, 2004: 439).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Verilen herhangi bir durumda kendi kişiliği içinde eylemde bulunan kuvvetlerden büyükçe bir miktar etkilenecektir. Kuşkusuz yönetici kendi liderlik sorunlarını geçmişine, bilgisine ve deneyimine dayanarak kendisine özgü bir biçimde algılayacaktır. Aşağıdaki öğeler buna etki eden güçler olarak sayılabilir (Tannebaum, Schmith, 1974:146-147);

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

Belli bir grubu nasıl yöneteceğine karar vermeden önce lider, astların davranışlarını etkileyen bir takım kuvvetleri düşünmek zorundadır. Kendisi gibi astlarının da değişkenleri tarafından etkilendiğini anımsamalıdır.

Bir liderin astlarına özgürlük tanıması için astların bağımsızlık ihtiyaçlarının yüksek olması, astların karar alma sorumluluğunu yüklenebilecek nitelikler göstermesi, belirsizlik hoşgörüsünün bulunması, astların problemin önemini anlamaları, örgütsel amaçları bilmeleri ve onunla kendilerini tanımaları gerekmektedir (Tannebaum ve Schmith, 1974:148-149). Yöneticinin kendisinde ve astlarında varolan kuvvetlere ek olarak genel durumun belli özellikleri de yöneticinin davranışlarını etkileyecektir. Liderin kendisini saran daha kritik çevresel baskıların arasında, örgüitten; çalışma grubundan, karşılaşılan problemlerin doğası ve zaman baskısı yer almaktadır (Tannebaum, Schmith, 1974 :148-149).

2.2.6. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

Douglas McGregor tarafından ortaya atılan bu görüş ilk defa 1957 yılında yayınlanmıştır. McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır (Davis, 1988:9).

McGregor'un temel kabulü, her yöneticinin kendine bağlı çalışanlarla bir dizi varsayım temelinde ilişki kurduğudur. Dolayısıyla liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X teorisi adını vermiştir. Daha sonra da bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya koymuştur. Böylece kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Böylelikle yöneticilerde "beşeri ilişkiler" akımı başlamıştır. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir (Eren, 2004:26-27) . McGregor'un ortaya attığı X teorisi, geleneksel tarzdaki yön verme ve kontrol işlemini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır.

X Kuramının varsayımları:

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

Klasikleri bu biçimde betimleyen McGregor, daha sonra onları ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre klasik kuramın şartlarına sadık kalan yöneticiler işgörene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma imkanlarını sağlayamaz. Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. İnsanı duygu ve düşünceleriyle hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İşin aşırı derecede bölünmesi ve uzmanlaşma monotonluk nedeni olmaktadır. Çalışma koşullarının verdiği fiziksel yorgunluğa bir de monotonluk sakıncası eklenince, bireyin yaratıcılığı ve girişim arzusu ortadan kalkmaktadır (Eren, 2004:26).

McGregor'a göre X varsayımları endüstriyel organizasyonların çoğunda kullanılmıştır. Ancak, her yöneticinin potansiyelinden tam olarak yararlanılabilmesi için yeterli değildir.

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

Y Kuramının varsayımları:

- İş sırasında fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamada, kontrol ve cezalandırma tehdidi tek yol değildir.
- Ortalama bir insan, uygun şartlar var olduğu taktirde, sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği daha başka sorumluluklar da arar.
- İnsan doğuştan tembel değildir. Onu bu yöne iten koşullar ve deneyimlerdir.

- Bir insan eğer amaçlara inanmış ve benimsemiş ise, onları gerçekleştirebilmek için kendini kontrol eder ve yönetir. Amaçları benimseme işi, onların gerçekleşmesi sonucu erişilebilecek ödüllere bağlıdır.
- Yöneticinin yapacağı şey, onun için uygun bir ortam oluşturmaktır.

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

Japonya'da endüstri örgütlerinde araştırmalar yapan William Ouchi ve Alfred Joeger, ABD'deki örgütlerle Japonya'da örgütler arasında görülen ayrılıklara göre Z Kuramını geliştirdiler. Liderlik açısından Z Kuramı, liderin insana yönelimini artırarak ilişkileri geliştirmeye önem vermekte, böylece etkili lider davranışı sergileyeceğini savunmaktadır (Ofloğlu, 2002:30):

Z kuramının varsayımları;

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

2.2.7. Davranışsal Kuramların Değerlendirilmesi

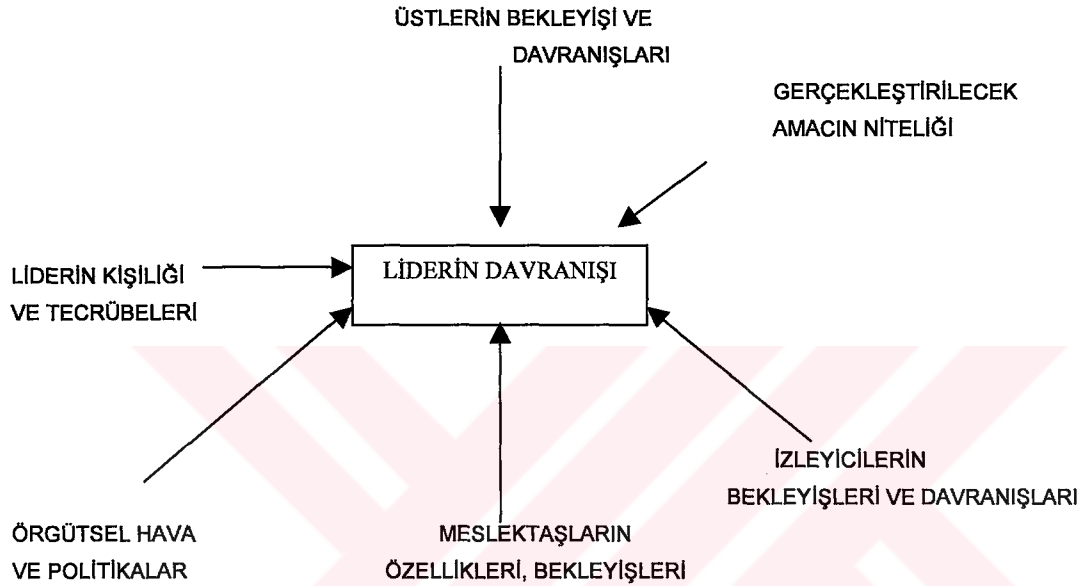
Griffin (1984:424) davranışçı liderlik kuramların, liderlikle ilgili düşüncenin gelişimine önemli katkısı olduğunu düşünmektedir. Bu kuramlar liderin ne olduğundan çok (özellik kuramı), ne yaptığı ile ilgilenmektedir. İnsanın yapısı ve insanın oluşturduğu sosyal sistemler daha karmaşık olduğundan bu kuramları genelleştirmek zordur. Bu nedenle sonuçlar pek tutarlı olmamaktadır.

Dereli (1981:238) ise davranışçı kuramların araştırılmasında, lider davranışları ile onu izleyenlerin tepkilerini incelediğini belirtmiştir. Aralarındaki ilişki araştırılmış ve bu araştırmalar sonucunda, iki çeşit liderlik tipi bulunmuştur: Göreve ve insana yönelik liderlik tarzı. Bu liderlik tarzlarından hangisinin etkili olacağı bulunamamış, ancak, insana dönük liderlik tarzının başarılı olacağına araştırmacılar birleşmiştir. Ancak liderlik tarzlarının etkili olduğu ortamı (durumu) göz ardı etmişlerdir. Gerçekten de, işe ağırlık veren bir liderlik tarzı, bir koşulda etkili olabilirken, diğer bir koşulda etkili olamamaktadır (Hitt ve Middelmist, 1986:353-354).

2.3. Durumsallık Kuramları

Liderlik başarısı, belirli özellik ya da arzulanan davranışlarla açıklanamayacak kadar karmaşık bir süreçtir. Özellikler ve davranışçı araştırmalarda karşılaşılan başarısızlık, durumsal etkilerin üzerinde durulması gerektiği sonucunu doğurmuştur (Robbins,1983:292). Durumsallık kuramları, değişik koşulların, değişik liderlik tarzını gerektirdiği varsayımına dayanmaktadır. Genel olarak durumsallık kuramları, hem liderlik sürecini etkileyen koşulsal etmenleri, hem de bu koşulsal etmenlerin liderliği belirlemedeki etkileşim biçimlerini belirlemesi açısından özellik ve davranışçı kuramlardan daha karmaşıktır (Gray ve Starke, 1984: 260). Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur (Koçel, 2001:476).

Liderlik olayını şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklayışleri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri. Bu durum aşağıdaki şekil 2.5'teki gibi ifade edilebilir (Koçel, 2001:477).



Şekil: 2.5. Liderlik Davranışı

Ortam koşullarında meydana gelen değişmeler grubu oluşturan izleyicilerin davranışlarını ve amaçları etkilemektedir, böylece daha değişik bir liderlik biçimine ve bunun gerektirdiği farklı kişisel özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Toplumda devamlı bir değişim süreci olduğundan insanlar ve çevre koşullarında farklılaşma meydana gelmekte ve daha önce aynı yerde geçerli olan liderlik biçimi ve davranışı geçerliliğini muhafaza edememektedir. Liderlik yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışıdır (Eren, 2004:441). Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır (Nebeker, 1975:281).

Davranışsal teori, liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi koşullarda işe yönelik davranışın, hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik tarzının grup üyelerinin verimlilik ve doyumunu, dolayısıyla liderin etkinliğini artıracaklarını varsaymıştır. Oysa, durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu itibarla durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Koçel, 2001:477).

2.3.1. Vroom- Yetton Normatif Liderlik Kuramı

Vroom- Yetton liderin karar vermede kullanabileceği normatif bir model sunmuşlardır. Daha sonraları Vroom ve Arthur Jago tarafından geliştirilen bu modelde lider, durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır. Yazarlar kararların etkililiği için iki ölçütten söz eder. Bunlardan ilki kararın niteliği olup, kararın, astın iş başarımını etkileyen nesnel yönüdür. İşe ilişkin kararlardan bir bölümü iş başarımıyla doğrudan ilgili olup bazı kararların iş başarımıyla ilişkisi çok azdır. Örneğin iş akımına ilişkin kararlar ilk türden, iş yerine alınan soğuk su makinelerinin konumu ikinci türdendir (Karayel, 1999:27).

Yine Vroom - Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar sorunları, bireysel ve grup olmak üzere iki tiptir. Bireysel sorun durumları çözümlerin izleyenlerden yalnızca birini etkilediği durumlardır. Birkaç izleyeni etkileyen sorun durumları ise grup sorunları olarak adlandırılır. Karar vermede katılma biçimi ve miktarını belirlemede izlenecek bir dizi karar kuralı getirdiği için normatif model olarak adlandırılan model, yedi değişik durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirir.

(01) Otoriter 1: Elindeki bilgilerin ışığında sorunu lider çözer, kararı lider verir.

(02) Otoriter 2: Lider astlardan gerekli bilgileri alır ama kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlarlar.

(D1) Danışmalı 1: İlgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Onların bilgi ve önerilerini alır. Ama onların etkisini yansıtsın ya da yansıtmassın kararı kendisi verir.

(D2) Danışmalı 2: Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların fikir ve önerilerini alır. Ama kararı kendisi verir.

(G2) Grup 2 (Katılmalı): Bir grup olarak astlarla sorunu paylaşır. Birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm önerilerinde anlaşmaya varırlar.

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

Yukarıda sözü edilen beş karar davranışı Schminth ve Tannenbaum'un liderlik doğrusuna benzemektedir. Ancak Vroom-Yetton modeli daha ileriye giderek, yedi durumsal soru yoluyla sorunların analizinde belirli yollar önermektedir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır yanıtıyla lider yukarıdaki beş tür davranıştan birini seçebilecektir. Bu yedi soru A'dan G'ye kadar bir sıra içinde yanıtlanabilecektir.

- A) Karar nitelik gerektiriyor mu?
- B) Yüksek nitelikli karar vermek için yeterli bilgilere sahip miyim?
- C) Sorun yapılaşmış mı?
- D) Kararın astlarca benimsenmesi, uygulanması için önemli mi?
- E) Kararı kendim verseydim astlarımca benimsenebileceği açık mı?
- F) Sorunu çözmede kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşıyor mu?
- G) İstenilen sonucu elde etmede astlar arasında bir uyuşmazlık çıkabilir mi?

Yazarlara göre kararın niteliğini koruyan kurallar ise:

(1) Lidere Bilgi Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve sorunu lider tek başına çözebilmek için yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse O1 tarzı kullanılamaz.

(2) Amaç- Uyum Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve astların sorun çözme çabalarında örgütsel amaçları izlemeleri olası değilse G2 tarzı kullanılmamalıdır.

(3) Yapısallaşmamış Sorun Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve lider tek başına çözmede yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse ve sorun yapısal değilse sorunu çözme yöntemi, ilgili bilgileri elde etmek için astlar arasında karşılıklı etkileşim olanağı sağlamalıdır. Bu nedenle O1,O2,D1 kullanılmamalıdır.

(4) Benimseme Kuralı: Etkili uygulama için kararın astlarca benimsenmesi önemli ise otoriter bir kararın benimsenebilirliği kesin değil ise O1 ve O2 kullanılmamalıdır.

(5) Uyuşmazlık Kuralı: Kararın benimsenmesi gerekiyorsa, otoriter kararın kabulü kesin değilse ve örgütsel amacı elde etme yöntemlerinde astlar arasında uyuşmazlık varsa, sorun çözmede kullanılacak yöntemleri, uyuşmaz kişileri farklılıklarını gidermek için sorun hakkında tüm bilgilerle donatacak tarzda olmalıdır. Bunu için O1, O2, D1 kullanılmamalıdır. Çünkü bunların kullanımı bazı astların son karara sadakatlerini eksik bırakabilir.

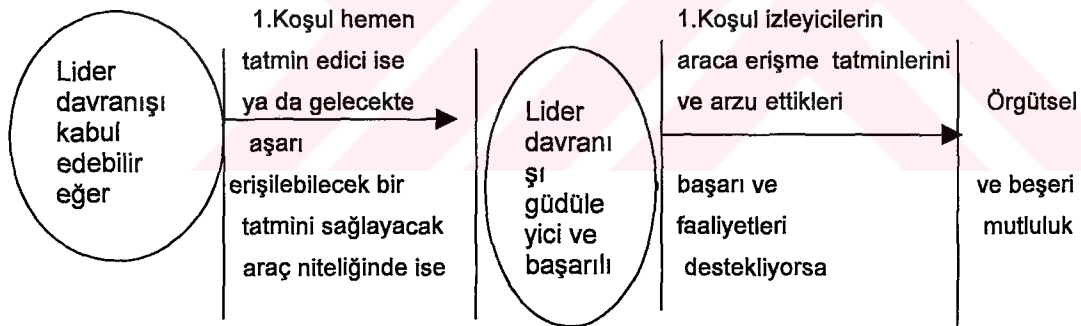
(6) Doğruluk Kuralı: Kararın niteliği önemli değil ama benimsenmesi önemli ise ve otokratik kararlar bunun sağlanabileceği belirsizse, karar süreci astların birbiriyle etkileşimine olanak sağlamalı ve doğabilecek farklılıkları çözmede doğru yöntemin hangisi olduğu konusunda pazarlık olanağı vermelidir. O1,O2,D2 bu duruma uygun değildir.

(7) Benimseme Önceliği Kuralı: Benimseme çok önemliyse, otoriter kararda sonuç alma belirsizse ve astlar sorunda sunulan örgütsel amaçları izleme yönünde güdülenmişlerse karar sürecinde eşit koşullarda katılma yöntemleri, karar niteliğine zarar vermeksizin daha çok benimsenmelidir. O1,O2,D1,D2 kullanılmamalıdır (Can, 1997:200-202).

2.3.2.Yol - Amaç Kuramı

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

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



Şekil 2.6. Yol-Amaç Modelinin Şematik Açıklaması (Eren,2004: 456)

Şekil 2.6'da görüldüğü gibi lider davranışının izleyicilerce kabul edilmesi ancak bu davranışın tatmin edici olmasına veya onların gelecekte ulaşabilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranışının başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır. Bunlar (Eren, 2004:455):

1. Çalışanların ihtiyaçları ile grup amaçlarını iyi birleştirmek gerekir. Elemanlar çalıştıkları işte nasıl tatmin bulacaklar, doyumu artırmak için izleyecekleri yol nedir? Yöneticinin bunu araştırması gerekir.

2. Yönetici sadece astlarının başarımlarını güçlerini organize etmek istemeyecektir. Yönetici, birlikte çalıştığı kişilerin bireysel veya grup olarak işi başarma güçlerini nasıl arttıracaklarını araştırmak ve özel yöntemler geliştirmek durumundadır.

3. Yönetici, işgörenin yapacağı iş ile uyumlu olmalarını sağlar. İşgörenlerin teknik ve psikik özellikleri ile işi başarma arzuları arasında ilişki ve denge kurmak zorundadır.

Bir yöneticinin sayılan bu davranışları, gerçekleştirmesi ve iş ile işgören arasındaki dengeyi kurması onun liderlik özelliklerinin işlenmesi olarak düşünülür. Liderlik davranışlarının etkinliği, çalışanların algılaması ile yapısal öğeler arasında dengenin kurulmasına bağlıdır (Akat, Budak, 1994:232-233). Yol amaç kuramında dört tip liderlik davranışı tanımlanmaktadır (Hause, Mitchell, 1982:229-230; Umstot, 1984:344; Randolph, 1985:268; Koçel, 2001:482):

1. Araçsal (Yönlendirici) Liderlik: Lider, yapılacak işleri belirler, astlarına dağıtır, onlardan ne beklediğini açıklar, yapılacak işle ilgili ilkeleri saptar, standartlar koyar ve astlarına, standart kural ve düzenlemelere uymalarını söyler. Bu tip davranış, Ohio modelindeki yüksek yapıyı harekete geçirici ve düşük anlayış boyutlarının bileşimi niteliğindedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 332).

Araçsal liderlik davranışı "patron eğilimli" lider davranışı olarak da adlandırılır. Bu liderlik türünün en belirgin özelliği olarak astların iş yapısının liderce belirlenmesi ve işlerin başarılmaları için astların izleyecekleri yolun kesinlikle lider tarafından saptanması olarak görülebilir (Erdoğan,1997:348).

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

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

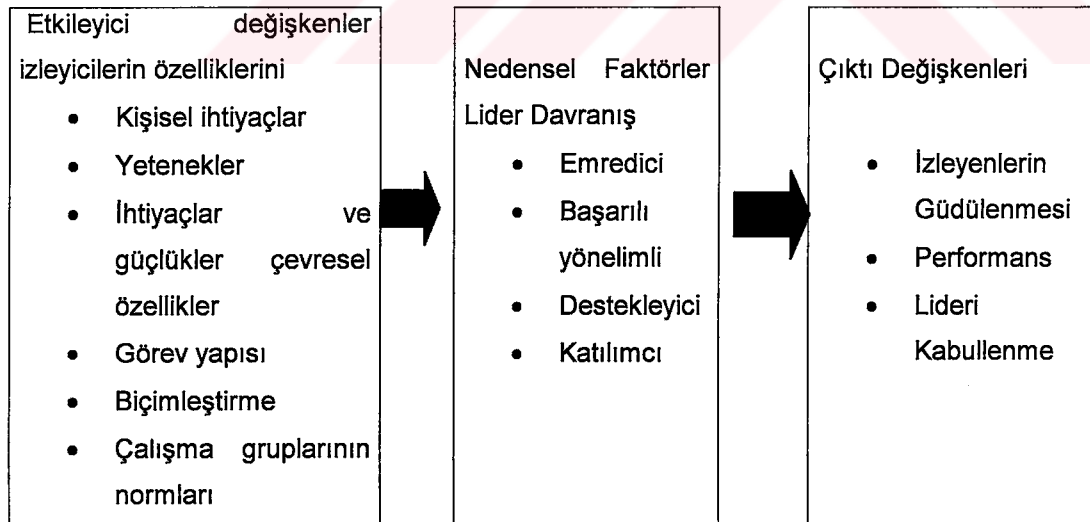
Destekleyici lider tipi çok zaman “kişiyeye dönük lider”, “uyumlu lider” gibi kavramlarla anlatılmak istenir. Bu liderin temel davranışı astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde yürütülmesine dayanır. Bu davranış türünün kişilerin iş doyumunu ve işlerini başarma güçlerini olumlu yönde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

4. Katılımcı Liderlik: Lider karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır. Yüksek yapıyı harekete geçirme ve yüksek anlayış davranışına benzemektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:332).

Katılımcı lider, astlarına danışarak karar alır. Kriz dönemleri dışında, organizasyon amaçları grubun kararına göre yönelir. Astların planlama, karar alma ve organizasyon faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin riskini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik davranışta bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemi uygulanmaktadır. Burada her türlü iletişim yolları açıktır. Kriz ortamlarında, karar almayı yavaşlatacağı için bu liderlik şekli başarısız olabilir. Doğal durumlarda ise katılımcı lider ve grup üyeleri bir toplumsal birim halinde ve yapıcı bir gelişim içinde bulunurlar. Katılımcı lider, grubun zeka ve yaratıcı gücünü çoğaltmış, bu güce daha yapıcı ve etkili bir nitelik kazandırmış olur (Ofluoğlu, 2002:8).

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

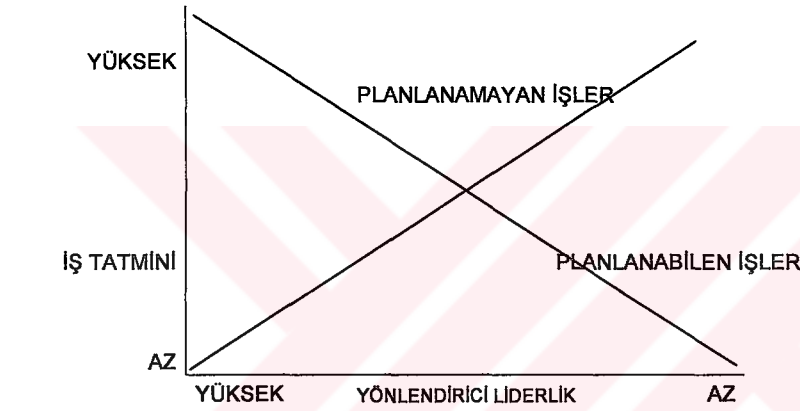
Yol - amaç kuramına göre, lider başarılacak amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak kendini, izleyenleri güdülemeyi amaçlamaktadır. Genellikle emredici liderlik işgörenlerin performansı düştüğü zaman yada rol karışıklığı bulunduğu durumlarda işgörenleri ödül yoluyla güdüleme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Destekleyici liderlik daha çok işgören endişesinin yüksek olduğu ve kendine güvenin düşük olduğu durumlarda yeğlenmektedir. Başarı yönelimli liderlik, görevin iyi yapılandırılmadığı ve işgörenin amaçlara ulaşmada sorun yaşaması durumunda daha etkili olmaktadır. Demokratik liderlik ise bireysel düzeyde çok yüksek özerklik ve başarı beklentisini olduğu örgütlerde ve görevin açıkça yapılmadığı durumlarda etkili olmaktadır. Yol - Amaç kuramında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler Şekil 2.7'de yer almaktadır (Ofloğlu, 2002: 35-36).



Şekil 2.7. Yol-Amaç Kuramında Yer alan Değişkenler Arasındaki ilişki

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

İşin niteliği ile astların doyumu ve liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi Şekil 2.8’de olduğu gibi göstermek mümkündür (Koçel, 2001:482).



Şekil 2.8. Yol Amaç Kuramında Liderlik Davranışı

2.3.3. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

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

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

Bu üç faktör lider için olumlu (favorable) veya olumsuz (unfavorable) bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır (Nebeker, 1975:281).

Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur:

1. Lider-Üye İlişkileri: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lideri olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir (Kelly, 1980: 364). Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu (favorable) bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilemeyen, sevilip tutulamayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir (Davis, 1988:139).

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

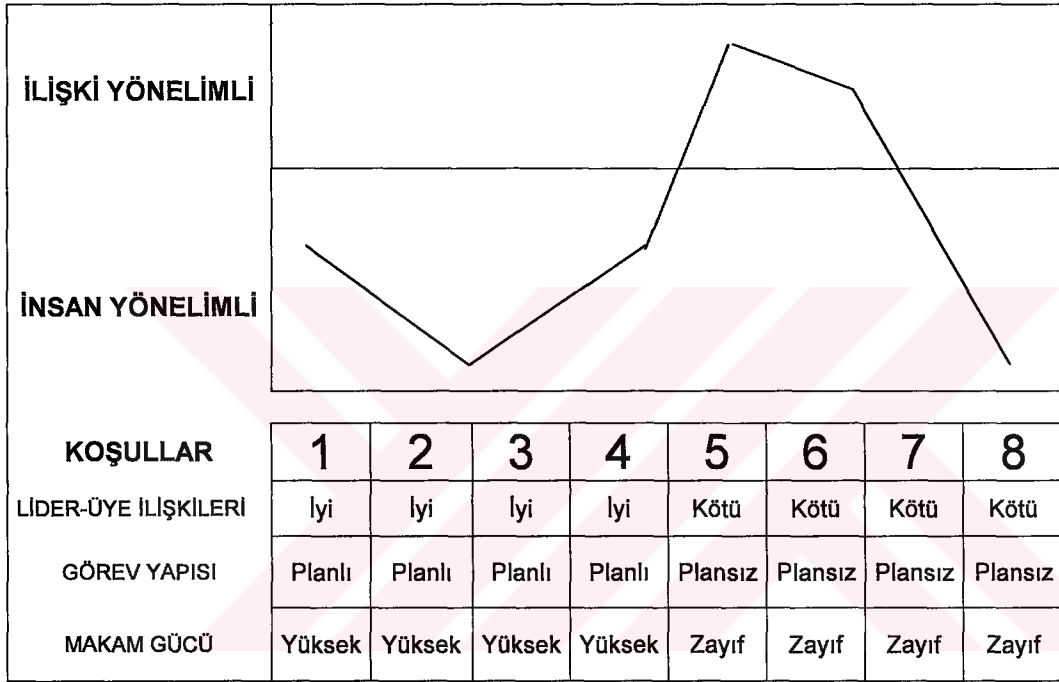
3. Liderin Makam Gücü: Liderin bulunduğu yönetsel konumu itibariyle taşıdığı yasal güçtür. Eğer liderin makam gücü işvereni ödüllendirme, cezalandırma, yükseltme veya rütbe düşürümü yapılabilecek kadar yetkili ise, liderin makam gücü fazladır. Buna karşılık, lider başkaları tarafından onaylanmış işleri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

Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile de davranışsal liderlik teorisinden farklıdır. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır. Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler'in bu çalışması da yoğun bir uygulamalı araştırma çalışmalarına konu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiride modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı hususudur (Koçel, 2001: 480).

Fiedler'in kuramı, bir kısım araştırmalarla desteklenmesi, bir kısım araştırmalarla desteklenmemesi, bulguların farklı yorumlanması, LPC ölçeğinin geçerliliğinin olmayışı ve lider davranışlarının değişmezliği ile ilgili varsayımları açısından eleştiriye uğramışsa da, liderlik olgusunun açıklanması çalışmalarında durumsal etmenlerin önemine ilk dikkati çeken, durumsallık yaklaşımı perspektifini ortaya koyan bir kuramdır.

Fiedler, görev ve ilişki yönelimli liderliğin, yukarıda açıklanan üç temel durumsal faktör tarafından belirlenen koşulların hangilerine uygun geldiğini belirlemiştir. Fiedler'in araştırma bulguları Şekil 2.10'da özetlenmiştir.

Şekil 2.9'da incelendiğinde, görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarının etkili olduğu durumlar kolayca görülebilir. Örneğin, lider üye ilişkilerinin iyi, görev yapısının planlı ve liderin makam gücünün yüksek olduğu durumda ilişki (insan) yönelimli liderlik etkilidir. Buna karşılık, lider üye ilişkilerinin kötü, görev yapısının plansız ve liderin makam gücünün yüksek olduğu durumda, görev yönelimli liderlik daha etkilidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:330).

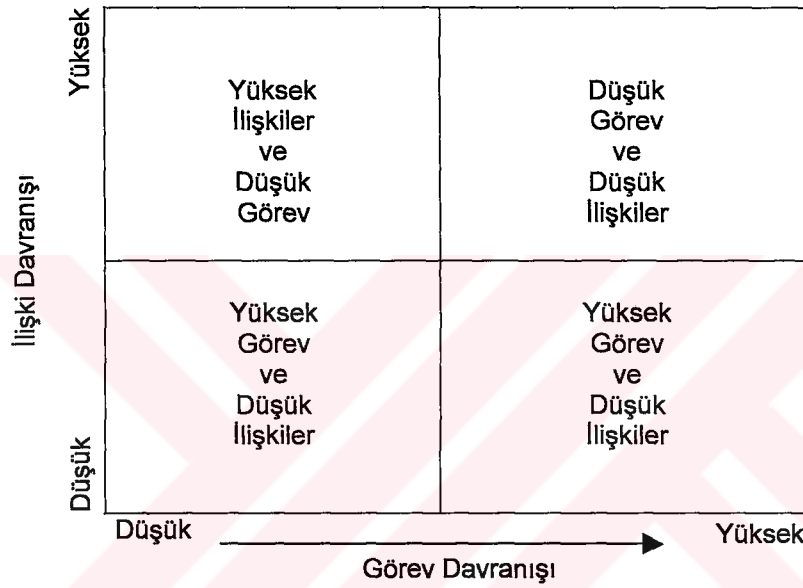


Şekil 2.9. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

2.3.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Üç boyutlu lider etkinliği modelinde görev davranışı ve ilişki davranışı kavramları Blake ve Mouton'un yönetim tarzı modelinden esinlenerek adapte edilmiştir. Burada, dört temel yöneticilik veya lider davranış tipi vardır. Şekil 2.10'da görüldüğü gibi bunlar yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük görev ve düşük ilişki olarak isimlendirilmektedir.

Bu dört liderin kişiliğini göstermektedir. Kişi olgunlaştıkça, lider çevresel etkinliklerle bazı alışkanlıklar edinmekte ve çevre tarafından koşullanmış davranışlar geliştirmektedir. Aslında bu davranışların toplamı ortamda liderin kişiliği olarak yorumlanmaktadır. Bu takdirde dengeli bir kişiliğe sahip olan lider, benzer durumlarda benzer şekilde davranışlar gösterecektir. Bu davranış, diğerlerince o liderin kişiliği olarak görülür. Onlar, o kişiden belirli durumlarda belirli tipte davranışlar beklerler (Eren, 2004:450).



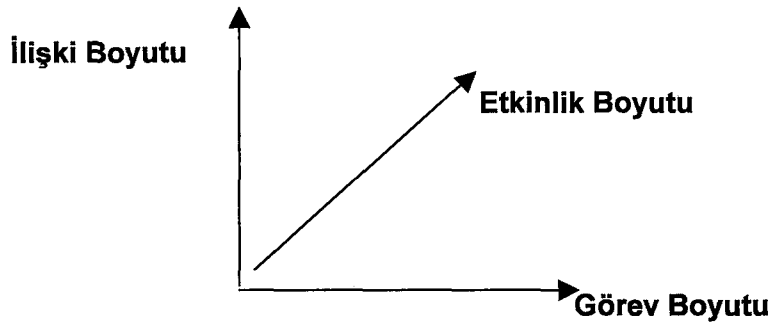
Şekil 2.10. Liderin Davranış Tipleri

O halde, bir bireyin lider kişiliği veya tipi, diğerlerinin faaliyetlerini yönetirken ortaya koyduğu davranış modelidir. Bu model, ya görev davranışı ya ilişki davranışı ya da her ikisinin uygun bir bileşimini içerir (Eren, 2004:450).

İki davranış tipi (görev ve ilişki) şöyle tanımlanır:

a. Görev Davranışı, liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Şu halde lider üyelerinin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede, yapacağını ve işlerin nasıl tanımlanacağını belirtmektedir.

b. İlişki Davranışı, liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır. Lider davranış tiplerine Şekil 2.11’de görüldüğü biçimde bir de etkinlik boyutu ilave edilirse üç boyutlu bir liderlik modeli elde edilecektir (Eren, 2004:451).



Şekil 2.11. Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu

Belirli bir durumda herhangi bir davranış biçimi geliştiren lider etkinlik çizgisi üzerinde etkinlik ile etkinsizlik arasında herhangi bir noktada bulunabilir. Bu sebeple etkinlik bir ölçüdür ve etkinlik boyutunda üç değer yerine sınırsız sayıda değerle olabilir. Etkin olan ve olmayan davranış tarzları, liderin temel davranışının üstlerince ve eş düzeyli iş arkadaşlarınınca belirlenmesi ölçüsünde liderin içinde bulunduğu belirli bir durumun da fonksiyonudur (Göktepe, 2001:29)

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

Duruma uygun lider etkili, uymayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır (Can, 1997:197-198). Dört etkin ve dört etkin olmayan tipler aslında, liderin dört davranış seçeneği grup üyelerince, üstlerce ve çalışma arkadaşlarınca belirlendiği kadar belli bir durumun fonksiyonudur. Tablo 2.2'de her davranışın, başkaları tarafından nasıl algılandığı ayrıntılı bir şekilde görülmektedir (Eren, 2004:453).

Tablo 2.2. Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimi

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

2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Ohio State liderlik çalışmaları ile Blaker-Mouton'un yönetim tarzı gözeneğinden büyük ölçüde yararlanılarak geliştirilen modellerden biri de Paul Hersey-Ken Blanchard'ın geliştirdikleri yaşam dönemi modelidir. Bu model pratikte oldukça kabul görmüş ve birçok ünlü ve büyük firmada yönetici yetiştirme ve geliştirmede aracı olarak kullanılmıştır .

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

- Liderin gösterdiği göreve dönük davranışın miktarı (emirler verme ve işlevlerin yapılmasında ağırlık koyma).
- Liderin sağladığı kişiler arası ilişkilerin miktarı (kişileri anlama, duygusal destek verme, güven duyma gibi).
- Liderin başarılmasını istediği bir amaç, işlev ya da işe karşı izleyenlerin olgunluk derecesi.

Görüldüğü gibi modelin getirdiği yenilik izleyenlerin olgunluk derecesidir. Olgunluk yaş ya da psikolojik durağanlık demek değildir. İzleyenlerin olgunluk derecesi şunları içerir:

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

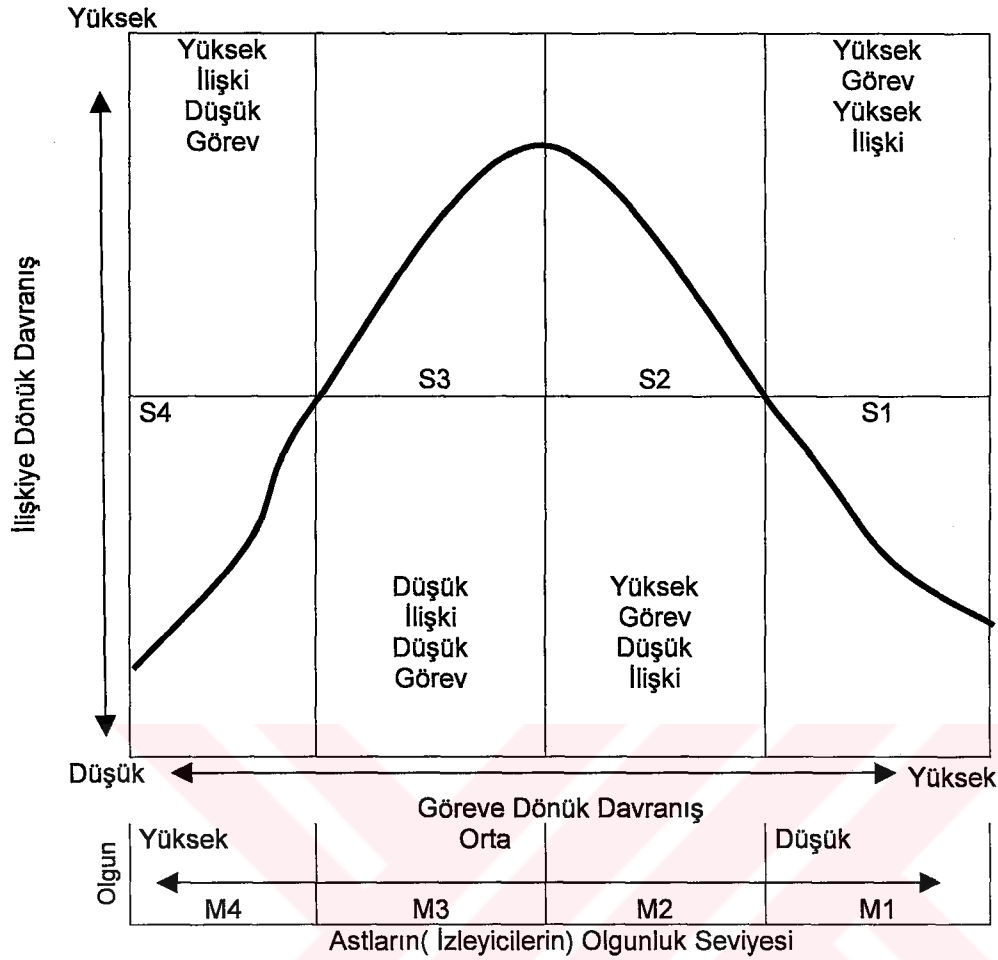
Yaptıkları araştırmada geliştirdikleri bir ölçütü kullanan yazarlar, farklı olgunluk düzeyine uygun dört lider tipi bulurlar. Bu tiplerde izleyenlerin göreve olgunluk derecesi arttıkça lider göreve dönük davranışı bırakarak, kişiler arası ilişkilere ağırlık vermektedir.

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

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

Şekil 2.12' de görüleceği üzere lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1,S2,S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1,M2,M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir.

Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise, daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda M2 halinde ise yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerin gerçeklerini izah etmektedir (Eren, 2004:453).



Şekil 2.12. P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi

Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3 durumunda ise, lider, yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren, 2004:454).

2.3.6. Durumsallık Kuramlarının Karşılaştırılması

Durumsallık kuramlarını karşılaştırmak için değişik bakış açılarını karşılaştırma olanaklı olduğu ölçüde birleştirmek uygun görünmektedir (Griffin, 1984:434) Durumsallık kuramlarının üçü de görev yönelimli liderliği içermektedir; Fiedler kuramı ve yol amaç kuramı, sosyal özen gösterme üzerinde odaklaşan davranışları, yol amaç kuramı ile Vroom-Yetton kuramı katılımcı davranışları dikkate almaktadır. Fiedler'in kuramının diğer iki durumsallık kuramından ayrılan en önemli farklılığı, liderlik davranışlarının değişirliğinin olmadığını varsaymasıdır (Gray ve Starke, 1984:279).

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

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

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

2.3.7. Liderlikle İlgili Diğer Çalışmalar

Durumsallık yaklaşımının geniş ölçüde benimsenmesi ve çok uluslu işletmelerce uygulamaya konulmasına karşın liderlik konusunda hala fikir birliği sağlanabilmiş değildir. Gerek kuramlar yönünden, gerekse liderliği, incelemedeki araştırma yöntemleri ve uygulanması yönünden konuya eleştiriler hızla sürmektedir. Bu konuda son yıllarda geliştirilen bazı kuramlarda olmuştur. Bunlar kısaca şunlardır:

2.3.7.1. Karizmatik Liderlik Kuramları

Karizma, izleyenlerin Allah vergisi efsanevi güç olarak tanımladıkları bir sözcüktür. Karizmatik liderler ise bu güçteki kişisel yeteneklere sahip kişilerin izleyenler üzerinde olağan dışı etkiler sağlayanıdır (Karayel, 1999:36). Karizmatik liderin grup üyelerini peşinden sürükleyen yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanları ile mesafeli olmasına karşın emirleri kolaylıkla yerine getirilir (Ofloğlu, 2002:9).

House, politik ve dini liderleri incelemiş, karizmatik liderlerin kendilerine ve astlarına son derece güven duyan, büyük beklentileri ve ideolojik görüş sahibi olan kişiler olduğunu söylemiştir. İzleyen kişiler kendilerini liderleri ve liderlerin göreviyle özdeşleştirirler, sadakat bağlılık ve güven gösterirler. Liderlerin değer ve davranışlarına özenip, liderleriyle olan yakınlıklarından kişisel saygınlık kazanmaya çalışırlar. Bernard Bass, Lee Lacocca ve George Varga iş yaşamını içeren daha geniş bir karizmatik liderlik profili çizmeye çalışmışlardır. Onlara göre bu liderle üstün tartışma, inandırma, teknik uzmanlığa sahiptir ve astlarında tutumsal, davranışsal ve duygusal değişiklik yaparlar. Bu nedenle karizmatik liderler izleyenlerin iş başarımında beklenenin ötesinde başarı ve lidere onun görevine güçlü bir bağlanma sağlarlar (Can, 1997:204).

Karizmatik liderler, vizyon öneminin izleyicilere inandırmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadırlar. Conger (1989) karizmatik liderliği dört aşamaya ayırmıştır. Bunlar;

1. Lider, değişim ihtiyaçlarını ve fırsatlarını tanımalı ve ihtiyaçla ilişkilendirici bir vizyon oluşturmalıdır.
2. Lider, vizyonu örgüte duyurmalı, izleyicilerin kabul etmediği yönleri açıklayarak vizyon anlaşmasına yardım etmelidir.
3. Lider, izleyenlere özgüdüleme ve yol göstericilik ile izleyenlerin vizyona ulaşmasına yardımcı olmalıdır.

2.3.7.2. Transaksiyonel (Dönüşümsel) ve Transformasyonel (Etkileşimsel) Liderlik Kuramları

Transformasyonel liderlik kavramı, ilk kez 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmıştır. Transformasyonel liderlik kuramı, daha önce ortaya atılan liderlik kuramlarından farklı bir takım özellikler taşımaktadır. Önceki teorilerin temel felsefesi, çoğunlukla astın durumuna uygun liderin destekleyiciliğine, ilgisine veya bazı ödül ya da cezaların uygulanmasına dayanmaktadır; (9,9)'luk lider nasıl olur?, ya da “zayıf LPG liderin işleri yönetirken nasıl hareket etmesi gerekir” gibi sorulara yanıt arayan bu teoriler kağıt üzerinde kalmıştır. İçerikleri çoğunlukla “liderle astların karşılıklı uzlaşmaları gereğine dayandığından, zaman zaman uzlaşma teorileri” olarak da anılmaktadır (Karayel, 1999:37).

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

Transformasyonel liderler astlarını ve izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler (Eren, 2004:461).

Transformasyonel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin ilham etmek ve inanç aşılama önemlidir (Eren, 2004:461). Böylece, çalışanların gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır. Burada lider, örgütsel yapıyı değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansına ulaştıran kişidir. Yani vizyoner bir liderlik söz konusudur (Ofloğlu, 2002:10).

Transaksiyonel liderler ise, transformasyonel liderlerin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma yolunu seçmektir. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004:461). Transaksiyonel ve transformasyonel liderlik, liderlik davranış biçimleri literatürüne yeni bir yaklaşım getirmiştir (Koçel, 2001: 483).

Geleceğin yöneticileri kendi örgütlerini önemli ölçüde değiştirmede sürekli bir meydan okuma ile karşı karşıyadırlar. Çünkü küresel iş yaşamında bu örgütler sürekli rekabet içinde olmak zorundadırlar. Bunun için geleceğin yöneticilerinin dönüşümsel liderlikten alacakları çok ders vardır.

Transformasyonel lider, izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubun veya örgütün devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakarlık etmelerine dayanır (Yukl, 1989:210).

Burns'e göre transformasyonel lider, liderin ve onu izleyenlerin moral ve motivasyonlarını karşılıklı olarak takviye ettikleri bir süreçtir. Bass'a göre liderin onu izleyenler üzerindeki etkisidir; izleyenler lidere karşı güven, saygı, bağlılık hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenin daha fazlasını yapma isteğindedir.

Bass transformasyonel liderliğin dört boyutu olduğunu ileri sürmektedir (Hunt, 1991:188; Karayel, 1999:38). Bunlar ;

(1) Karizmatik özelliğe sahip yöneticiler hem vizyona hem de misyona sahiptirler. Astlarından saygı, itimat, bağlılık beklerler. Bu tür yöneticiler astlarında coşku, inanç, güven duygusu yaratırlar. Karizmanın sadece çok istisnai kimselerde bulunduğu düşüncesi artık kaybolmuş olup en alt kademelerdeki yöneticilerde de bulunabilen bir özellik olduğu düşünülmektedir.

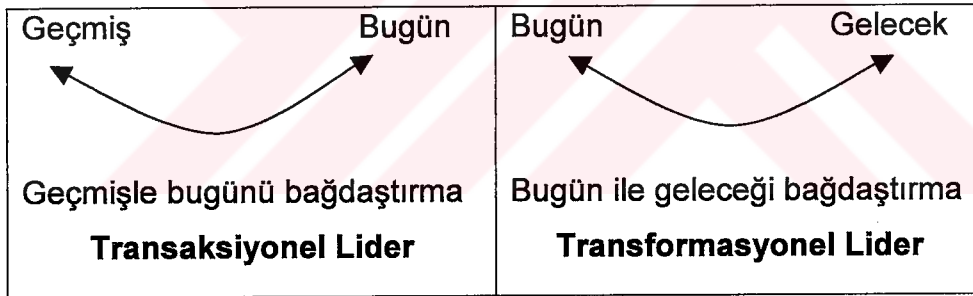
(2) Teşvik edici liderlik boyutu ile yöneticiler, sahip oldukları vizyonu astlarına aktararak, onların davranışlarını belli amaca doğru yöneltirler. Amaca ulaşmak için kararlılık gösterirler. Bu kararlılıkları astların motivasyonunu yükseltir, inançlarını kuvvetlendirir. Onlara gösterilen duygusal destek astların ilk zamanlarda duygusal beklentileri için çok önemlidir.

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

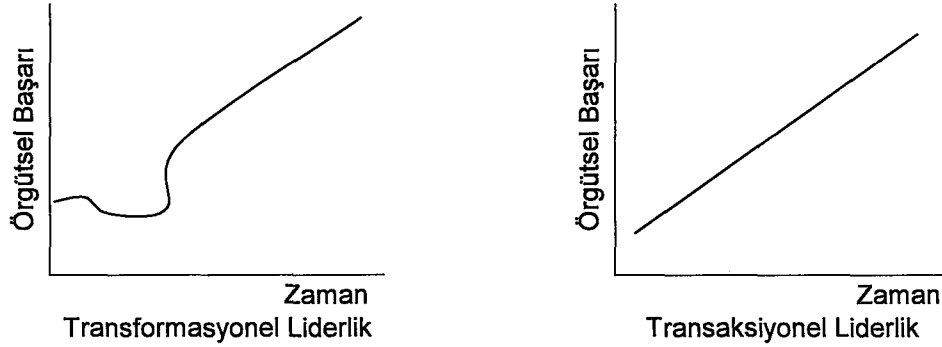
(4) Yöneticinin bireyleri önemseyen bir tutum sergilemesi, astlarıyla tek tek ilgilenmesini gerektirir. Her astın ayrı bir ilgi alanı ve değişik ihtiyaçları vardır ve birey olarak özel ilgi beklemektedir. Bu durumda yöneticisiyle bire bir iletişim kuran ast, desteklendiğini, dinlendiğini ve saygı gördüğünü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

Transformasyonel liderliğin dört boyutuna karşılık, Bass, dönüşümsel liderliğin iki boyutundan söz etmektedir (Hunt, 1991:188). Bunlar; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim. Transaksyonel lider, astlarına ne yapacaklarını devamlı anlatır ve yaptıkları taktirde ulaşacakları ödüllerden söz eder. Transaksyonel lider, önceden beri süre gelen oturmuş faaliyetlerin akışına karışmaz. Ancak, istediği standartların dışına çıkıldığı durumlarda müdahale eder.

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



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



Şekil 2.13. Transformasyonel ve Transaksionel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler

Şekil 2.13'de görüldüğü gibi başarı grafiği kısa bir düşüşten sonra süratle yükselmektedir. Halbuki transaksionel liderlikte başarı grafiği eskiden olduğu gibi normal artış seyrini göstermeye devam etmektedir. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikalarını izleyen organizasyonlarda hiç kuskusuz transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksionel liderlik biçimi etkili olmaktadır (Eren, 2004:462).

2.3.7.3. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

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

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

2.3.7.4. Liderliğe Alternatifler

Liderliğe alternatifler yaklaşımı, lider davranışlarını gereksiz ya da geçersiz kılan durumsal faktörleri saptamaya çalışır. Bu yaklaşıma göre iki grup faktörden söz edilebilir. İlki etkisizleştiricilerdir (nötralizatörler). Lider davranışının izleyenlerin performansı ve tahmini üzerinde etkili olmasını imkansızlaştıran durumsal faktörlerdir. Bu faktörlere örnek olarak astın iş doğası gereği bağımsız çalışması, ödüllere verdiği değerin düşük olması ve lider ile ast arasında fiziksel mesafenin yüksek olması verilebilir. Öte yandan ikinci alternatifler ise lider davranışının etkisini sadece imkansız değil gereksiz de kılan faktörlerdir. Kişilere yönelik lider davranışının alternatiflere örnek olarak tatmin edici iş ve çalışanların profesyonel iş yaklaşımı verilebilir (Can,1997:206).

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

2.3.8. Güdüleme Tarzına Göre Liderlik Modelleri

Liderlerin insanları güdüleme yaklaşımları birbirinden farklıdır. Lider astlarını; ekonomik vb. şekilde ödüllendirmeye ağırlık veriyorsa olumlu liderlik yaklaşımı; cezalandırmaya ağırlık veriyorsa olumsuz liderlik yaklaşımı söz konusudur (Akat ve diğ., 2002:286).

Çoğu yönetici, aşırı olumsuzdan aşırı olumluya doğru giden bir ölçek üzerinde herhangi bir noktada iki liderlik biçimini de kullanır. Olumsuz liderlik birçok durumda kabul edilebilir bir başarıyı sağlasa da, uzun vadede beşeri maliyet yüksek olur (Akat ve diğ., 2002:286).

2.3.8.1. Olumsuz Liderlik Modelleri

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

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

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

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

2.3.8.2. Olumlu Liderlik Modelleri

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

a) Yapıcı, Yön Veren (Directive) Lider:

Bu tip lider yetenekleri, bilgisi ve deneyimiyle çalışanlara sürekli olarak yön verebilen, onları sonuca ulaştıran kişilik yapısına sahiptir. İşin başarılması konusunda son derece kararlı bir tutum izler, ödün vermez. İş ve örgüt konuları dışında astları ve çevresine karşı yardımcı ve samimidir.

Astların performanslarını yüksek tutma konusunda ısrarlı ve katıdır. Başarıyı cömertçe ödüllendirir. Bu tip liderler çevrelerinden sevgiden çok saygı görürler. Faaliyetlerin yürütülmesinde sıkı bir tutum izlemesine karşın, yapıcı ve yön verici yetenekleriyle işleri başarı ile sonuçlandırması yönünden astları onunla çalışmaktan gurur duyarlar.

Günümüzde olağanüstü kişilik ve yeteneklere sahip liderler, ender olarak ortaya çıksa da, bir süre sonra kilit pozisyonundaki diğer yöneticiler, yönetim konusunda daha fazla söz sahibi olmak isteyeceklerdir. Bugünkü modern örgütlerin kompleks yapıları, günümüzde egemen tek liderden çok, yetenekli bir çok kişinin uzmanlığına dayalı bir işbirliğini gerektirmektedir (Akat ve diğ., 2002:286).

b) Danışma ve İşbirliğini Benimseyen (Colloborative) Lider :

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

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

c) Bilimsel Çalışma ve Eşitlik İlkelerini Benimseyen Lider:

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

Yöneticinin kritik rolü, yetenek ve deneyim sahibi grup elemanlarını bir araya getirip, belirli bir amaç doğrultusuna kanalize etmesidir. Doğaldır ki, bu tip yönetim biçiminde statü ve mevkilerin önemi, yetenek ve belli amaca yönelik katkı ve bağlılığın önemine oranla çok daha azdır. Günümüzde modern kuruluşlarda liderlik kavramının, otokratik veya yön veren lider tipinden danışmayı, işbirliğini benimseyen liderliğe dönüştüğü açıkça görülmektedir. Bugünkü liderler, iyi veya kötü, katı otoritenin geçerliliğini giderek kaybettiğini artık kabul etmektedirler (Akat ve diğ., 2002:286).

Her geçen gün daha çok kurum, yönetim teorilerini pratiğe geçirmek suretiyle karlı sonuçlar elde etmektedir. Volvo, İsveç Kalmar'daki araba fabrikasında yeni motivasyon ve liderlik fikirlerini geniş çapta uygulamaya başladı. Göreve gelen müdürlerinden biri yüksek ücretlere rağmen yıllık çalışan devir oranının % 41 olarak gerçekleşmesini çalışanların işlerinden memnun olmadıklarını saptamıştır. Durum hakkında yapılan incelemeler sonucunda, son derece iyi eğitilmiş çalışanlardan giderek daha monoton ve sıkıcı işler yapmaları istenildiği bulunmuştur. Çalışanların kendini iyi hissetmemesi sonucu memnuniyetsizlikleri artmıştır. Yönetici, yüksek katılım öngören bir liderlik tarzını uygulamaya koyarak, çalışanlar arasında lider konumunda olanları fabrikanın verimlilik ve kalite sorunlarıyla daha yakından ilgilenmeye yönelterek birçok yeni fikir ve hevesin yeşermesine sebep olmuştur (Thompson, 2002:145).

2.3.9. Liderlik Kavramının Günümüzdeki Boyutu

Gerek iş, gerekse sosyal amaçlı tüm organizasyonlar için iyi bir liderliğin gerekliliği, genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Buna karşın, "ortam ne olursa olsun, bazı liderlik tarzları daima etkilidir" görüşü doğru olmayabilir. Özellikle günümüzdeki astların, yalnızca liderin davranışına göre amaçları gerçekleştirdikleri düşünülmemelidir. Bu anlamdaki klasik liderlik bilgilerinin önemli bir kısmı, günümüzde eleştirilmektedir. Çünkü hem lider, hem de izleyicilerin nitelikleri, olanakları, çevreleri değişmiştir. Bu nedenle, bir liderin başarı şansı, liderlik ilkelerinin tamamını uygulamasından çok, değişen koşullara dengeli bir şekilde uyabilmesi ile ilgili hale gelmiştir (Robbins, 1994; Başar, 1997).

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

Günümüzde kabul gören liderlik kavram ve yaklaşımları, farklı boyutlarda ele alınabilmektedir. Bunlar arasında, literatürde kabul gören yaklaşımlardan hareketle geliştirilenler olduğu gibi; önceki kuramlardan oldukça farklı ve yeni olduklarını ileri sürenler de vardır (Ofloğlu,2002:39).

Yönetim ve organizasyon konularına; sosyolojik ve ekonomik açıdan bakanlar, post modern bakış açısı ile yaklaşanlar ve globalleşme ve bilgi çağı çerçevesinde yeni kavram ve uygulama geliştirenler kuramsal liderlik boyutunu farklılaştırmışlardır (Ofloğlu, 2002:39).

Toplam kalite ve çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan koşullar, liderlik olayının açıklanmasına da yeni görüşlerle katkıda bulunmuştur. Daha önce, lider tipleri arasında sıralanmış olan, "transformasyonel ve karizmatik liderlik" yaklaşımları, bu kapsamda ortaya çıkan iki yeni liderlik yaklaşımıdır (Koçel, 2001: 483).

Dönüşümsel liderlik yaklaşımında; karizma, entellektüel uyarım ve bireye saygı gibi üç önemli davranışsal öge ön plana çıkarılmıştır. Dönüşümsel liderlik anlayışını, karizmatik liderlik ile eş anlamlı görenler olduğu gibi, farklı kabul edenlerde olmuştur. Dönüşümsel liderliğe ilişkin kavramsal çerçevede daha çok; "liderin davranışları (vizyon, tasarım, etkiyi yönetme), izleyenlerin davranışları ve durumsal faktörler" ele alınmıştır (Erçetin, 1998).

Toplam kalite yönetimi kapsamında ileri sürülen liderlik kavramlarından birisi de, "İlke Merkezli liderlik" dir. İlke merkezli liderlerin sekiz ayırt edici özellikleri arasında ise, "sürekli olarak öğrenmek, hizmete adanmışlık, pozitif enerji yaymak, insanlara inanmak, dengeli bir yaşam sürmek, yaşamı bir serüven olarak görmek, sinerjilik, kendini yenileme egzersizleri yapmak" sıralanmaktadır (Covey, 1998:3).

Liderlik boyutu ile ilgili olarak, "Kültürel liderlik, Vizyoner liderlik, Kuantum Liderlik Paradigması" kavramları da geliştirilmiştir (Erçetin, 2000).

Kültürel liderlik kapsamında, "liderin varolan kültürü koruması ve sürdürmesi ile yeni bir kültür oluşturulması" konuları ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımda, bir tür kültürler arası/karşılaştırmalı liderlik anlayışı vardır.

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

Kuantum liderlik paradigmasında ise, kuantum fiziği ve klasik fizik ayrımından hareket edilmektedir. Bu görüşe göre, "lider-izleyenler etkileşimi, liderliğin yapılandırılmaması ve liderlik olgusunun kesikliği" işlenmektedir. Liderin "kafasında geleceğe yönelik olarak canlandırdığı resmin bütünü" organizasyonel vizyonu belirleyici konumdadır.

Öğrenen organizasyon anlayışı yeni bir liderlik anlayışının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu anlayışa göre lider, tasarımcı, yönetici ve öğretmen olarak, öğrenen organizasyonlar kurmaktan sorumludur. Liderin amacı, "bireylerin karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri" bir örgütsel ortamın sağlanmasıdır (Senge,1996). Öğrenen örgütler, buluşçuluk kararlılığını temsil eden ve kolaylaştıran, risk üstlenen, aksiliklerle başa çıkabilen ve ekip içinde etkin olarak çalışan liderler talep ederler (Sullivan ve Harper, 1997:2).

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

BÖLÜM 3

3. İŞ DOYUMU KAVRAMI

Hastanelerde iş doyumu, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış, asıl önemi 1930 ve 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. O yıllardan beri endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konuları arasında "iş doyumu" de yer almaktadır. Konunun bu denli önemli olmasının pek çok nedeni vardır. Birincisi, insancıl nedenlerdir; iş doyumu, yaşam doyumuyla ilişkilidir ve bunlar bireylerin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir başka neden, konuya işyeri açısından bakıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. İş doyumu ve üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunun yarattığı gerilim ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı etkiler konunun önemini göstermektedir (Ergin, 1997:25).

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün on plana geçmesidir. Bilgi oluşumunun ve kullanımının çok önem kazandığı günümüzde tüm işgörenlerin aynı amaca yönelmesi, hedefin işgören doyumu olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İşgörenlerin ve müşterilerin doyumu üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin işletmelerin yaşamını sürdürmesinde elzem olduğu artık anlaşılmakta ve bu nedenle tüm işgörenlerin yönetim süreçlerine katılmaları teşvik edilmektedir (Akıncı, 2002:1).

Örgüt içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Doyum, güven, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat, tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş doyumu yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Tietjen, 1998:226).

3.1. İş Doyumu Tanımı

İş doyumu, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş doyumu denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl, 1996:266).

İş doyumu kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin, 1972:155). İş doyumu işgörenin işe ya da işin belirli yönlerine tepkisini yansıtır (Yüksel, 2002:68).

İşgörenlerin çalışma yaşamında gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman doyum oluşmaktadır (Eroğlu, 2000:251). Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk hastane örgütlerinin başarılı veya başarısız olmalarında rolü büyüktür. Örgütte çalışan bireyler örgütün en önemli kaynağıdır (Özaltın ve diğ., 2002:423).

İş doyumu, işini gerçekleştiren yada işini gerçekleştirmesi sayesinde, işgörenin gereksinimlerinin karşılayabilme düzeyinin bir türevidir (Piyal ve ark, 2000:22). Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları iş ile uyumlu ise iş doyumu söz konusudur. İş doyumu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 1996:112).

İş doyumu hakkında kesin olan nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş doyumu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumu hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş doyumsuzluğuna dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır (Akıncı, 2002:3).

İş doyumu kapsamlı bir tutum olarak görülebildiği gibi, bireyin işinin değişik kısımları için de uygulanabilir. Böyle bir bakış açısıyla, iş doyumu, önemli olarak görülen çeşitli iş faktörlerine yönelik olarak bireyin sahip olduğu tutumlardan oluşan çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır (Erigüç ve Yıldırım, 2001: 185).

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

Wroom iş doyumunu, işgörenin halen sahip olduğu iş rollerine dönük duygusal tepkisi olarak tanımlamaktadır (Aksayan, 1990 :5).

Locke (1969), beklenti kuramından da yararlanarak iş doyumunu, kişilerin işten bekledikleri ile algıladıkları anlayış biçimleri arasındaki ilişki olarak tanımlamıştır. Buna göre, iş doyumu işten beklenenlerin işin nesnel koşullarının ve bireyin bu koşulları algılayış biçiminin bir işlevi olmaktadır. Literatürde iş doyumunu etkileyen birçok değişken olduğu ve bunların işgörenin algısını etkilediği belirtilmektedir (Denton ve diğ.,2002:331). Porter, Lawler ve Hackman tarafından geliştirilen tanıma göre iş doyumu, işgörenin işine ve örgütsel üyeliğine karşı oluşan tepkidir.

İş doyumu, motivasyon ve moral ortak bir noktaya sahiptir. Hepsinin doğası zihinsel olmaktan çok duygusaldır. Bunlara uygulanabilecek tek mantık söz konusu birey ya da grubun mantığıdır. Bunları anlamamanın ve uyum sağlamanın çok olmasının temel nedeni de budur. Kişisel ve sübjektiftirler. Bu bağlamda psikolojik gerçek önce gelir.

İş doyumu ve liderlik konusunda yapılan çalışmalar, liderlik davranışlarının, işgörenlerin üzerinde önemli etkide bulunduğunu ortaya koymuştur (Likert, 1961:38).

İşgörenin işini ya da önemli iş değerlerini değerlendirmesi sonucu algıladığı ve hoş giden olumlu duygusal durum olarak tanımlanan iş doyumu, oldukça karmaşık ve bir çok etmenden etkilenen soyut bir kavramdır. İş doyumu, sosyal ve kişisel etmenlerden , işgörenin genel yaşamındaki doyum ve mutluluk durumundan etkilenmekte, moral, iş tutumları, iş başarımı ve güdülenme kavramıyla da yakından ilgili görünmektedir (Aksu ve diğ., 2002:271)

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

3.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunun önemli ya da önemsiz olduğunu savunan farklı görüşler mevcuttur. İş doyumunun önemli olduğunu savunanlara göre, öncelikle insanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedir. İş doyumu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek hayal kırıklığına uğrattır. İş, insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan birey umutsuzdur. Bu nedenle insanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olabilir. İş olmayanlar fazla boş zaman geçirirler. Çünkü iş ve boş zaman birbiriyle orantılıdır. Düşük iş doyumu moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma ortam hazırlar (Sertçe,2004:5).

Sağlık hizmetlerinde, sürecin vazgeçilmez üyeleri olan sağlık personelinin, işleriyle ilgili olumsuz tutumları ve işlerini ele alış biçimleri hizmeti alanların, sağlık ve sağlık hizmetleri hakkındaki tutumlarını çok olumsuz hale getirebilir. Bu nedenle “hizmet alanların mutluluğunun hizmet sunanların mutluluğundan geçtiği” yaklaşımının gözardı edilmemesi gereklidir (Gürbüz ve diğ., 2000:5).

Ülke kalkınmasındaki rollerinin önemi nedeni ile, sağlık yöneticilerinin iş doyumu düzeylerinin belirlenmesi ve iş doyumu düzeylerine etki eden etmenlerin irdelenmesi, buradan hareketle de anılan yöneticilerin iş doyumlarının artırılmasına yönelik önerilerin geliştirilmesi gerekli görülmektedir.

Türkiye’deki sağlık hizmetleri, merkezi planlama ve yönetim özelliği göstermektedir. Sağlık Bakanlığı kendisine bağlı sağlık kuruluşlarının yapımı, onarımı, işletilmesi, personel gereksinimi, hizmetlerin planlanması ve denetimi gibi işleri ya doğrudan merkezden ya da taşra teşkilatı aracılığıyla yürütmektedir. Merkezi yönetim ve planlama koşullarında, Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş ile ilgili tutumları, diğer yöneticileri, işgörenleri ve toplumun sağlığa bakış açısını etkileyebilmektedir. Bundan dolayı, sağlık yöneticilerinin iş doyumu düzeylerinin ve iş doyumlarına etki eden etmenlerin bilinmesi, hem kendilerinin sorunlarına daha bilinçli yaklaşmalarında; hem de hizmet veren diğer işgörenler ile hizmeti alan insanların olumlu yönde etkilenmelerinde yararlı olabilecektir (Aksu ve diğ., 2002:272).

Hastane örgütlerinde verimlilik ölçümleri nadiren yapılmaktadır. Çünkü hastanelerimizde yönetime doğru, yeterli ve zamanında veri akışını sağlayacak, bu verilerin analizini yaparak karar seçeneklerinin oluşturulmasına, alınan kararların sonuçlarını değerlendirmeye yardım edecek bir yönetim bilgi sistemi yetersizdir (Arpacioğlu, 1990:64).

İşletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak için toplam kalite yönetimi çalışmalarına ağırlık vermektedir. TKY işletmelerde çalışanların top yekûn katılımı ile birlikte işletme süreçlerinin sürekli iyileştirilmesini, müşterilerin kalite beklentilerinin karşılanmasını hedefleyen bir yönetim tarzıdır. Dolayısıyla müşterilerin kalite beklentilerinin belirlenmesi ve algılanması işletme açısından oldukça önemlidir. Müşterilerin kalite beklentilerinin karşılanması için işletmede çalışan işgörenlerin doyum düzeyini yüksek tutmak gerekir (Kitapçı, 2002:163).

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

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

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

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

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

1. Doyumsuz personel işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar.
2. İş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar.
3. Doyuma ulaşan personel olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür.

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

Günümüzde sağlık bakım sisteminin en önemli alt sistemlerinden olan hastaneler en karmaşık ve yönetimi en zor olan örgütler arasında sayılmaktadır. Çalışma yaşamında hastane işletmelerinin ihtiyaç duyduğu temel üretim faktörlerinden biri olan insan faktörünün verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, insanın işine duyduğu hoşnutluğun sağlanması ile mümkün olabilmektedir (Cankul, 2002:428).

3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumu, örgüt üyeleri tarafından taşınan özel bir davranış altkütmesi olup, işleri boyunca sahip oldukları olumlu tavırlardır. Locke iş doyumunun değerlendirilmesinde kullanılan boyutları ortaya koymuştur. Bu boyutlar; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma şartları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler ve çalışanın yöneticileri ile ilişkileridir. Spencer ve Steers, düşük performans gösteren hastane çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada ise devamsızlıkla iş doyumu arasında oldukça kuvvetli olumsuz bir ilişki bulmuşlardır (Kitapçı, 2002:163).

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunun yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş doyumunu sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etken olan iş doyumunun sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş doyumunu etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır (Akıncı,2002:4). Çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörleri iki ana grupta toplanarak incelenebilir (Balci, 1985: Aksayan, 1990:14):

1. Bireysel Faktörler
2. Örgütsel Faktörler

3.3.1. Bireysel Faktörler

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

a. Yaş: Freeman (1977) genç ve yaşlı işgörenler arasında iş doyumunu bakımından negatif bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. İşgörenlerin yaşı arttıkça, deneyim nedeniyle uyumlarının arttığı, böylece işlerinden daha doyumlu oldukları belirtilmektedir. Genç yaşlardaki işgörenlerin yükselme ve iş güvencesine ilişkin aşırı beklentilerinin olması ya da iş seçimi ve iş güvencesine ilişkin kuşkularının bulunması nedeniyle, işlerinden daha az doyum sağladıkları savunulmaktadır (Aksayan, 1990:15).

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

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

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

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

“İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin doğasından bireysel farklılıklar” konulu araştırmalarında, Judge ve Watanabe, meslek ve örgütsel psikoloji literatüründeki iş ve yaşam doyum ilişkisinde hangi kuramın daha doğru olduğunu incelemişlerdir. Araştırma ile iş ve yaşam doyumu arasındaki olumlu ilişkinin, işgörenlerin çoğu için geçerli olduğu, ancak bu ilişkinin geçerli olmadığı işgörenler bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çetinkanat, 2000:38).

Judge ve Watanabe iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir araştırmalarında, iş doyumu ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, ancak beş yılı aşkın bir sürede iş doyumunun yaşam doyumu üzerindeki etkilerinin zayıf bir ilişki gösterdiğini saptamışlardır. Bunun anlamı, iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin tartışılır nitelikte olduğu biçiminde yorumlanmıştır (Çetinkanat, 2000:39).

Ergin tarafından sağlık işgörenleri üzerinde yapılan bir çalışmada; genel olarak yaşamından en fazla hoşnut olan grubun eczacılar, en az hoşnut olan grubun ise pratisyen hekimler ve hemşireler olduğu saptanmıştır. Yine aynı çalışmada bireylerin iş doyumları ile yaşam doyumları arasındaki ilişki incelenmiş ve iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı, ancak yüksek olmayan bir ilişki bulunmuştur (Ergin, 1995:i)

e. Cinsiyet: Cinsiyete ilişkin araştırma sonuçları da farklılık göstermektedir (Balcı, 1985:10). Cinsiyetin etkileyen bir etken olduğunu ancak hangi cinsin daha doyumlu olduğunun belirlenmesinde tutarsızlıkla bulunduğunu belirten, Başaran (1992:180) kadın ve erkek çalışanların iş doyum düzeyleri arasında cinsiyetten kaynaklanan bir farkın olduğuna ilişkin tutarlı kanıtların bulunmadığını belirtmektedir.

Güler (1990:V), endüstri çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında, cinsiyetin üzerinde tek başına bir etkisinin olmadığını belirtirken Khan (1991:VII), Pakistan'daki lise yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha doyumlu olduklarını bulmuştur.

f. Sosyal Kültürel Çevre

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

3.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş doyumu düzeyindeki değişiklikler bireysel özellikleri ile iş ortam ve koşullarının etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle iş doyumu çalışmalarında, yalnızca bireysel farklılıkla değil, aynı zamanda iş ortamının çeşitli yönleri ile de ilgilenilmesi gerektiğini belirten Aksayan (1990:18) örgütsel etkenleri; yapılan işin kendisi, ücret, iş güvenliği, gelişme imkanları, yükselme imkanları, çalışma ortamı ve şartları, yönetim ve yöneticilerin niteliği ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler olarak gruplandırarak belirtmektedir.

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır (Robbins, 1991: 606). Zayıf örgüt kültüründe ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışan işgörenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler (Erdem, 1996:79).

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

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

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

a. İş ve Niteliği: Yapılan iş ve niteliği, işten duyulan doyuma önemli etkindir. İşin, yeni şeyleri öğrenmeye elverişliliği, bir takım beceri ve yetenekler gerektirmesi, toplumda saygın bir iş olması, bağımsızlık sağlaması ve başarı duygusu vermesi işten duyulan doyuma ve doyumsuzluğa neden olur. İşin monoton olması yani işin içeriğinin değişme imkanının az olması gibi nedenler doyumsuzluğa neden olabilmektedir. Sürekli olarak aynı işi yapan çalışan aynı işi yapmaktan sıkılmakta ve doyumsuzluk duymaktadır (Özcan, 1991:15). Horozoğlu (1995:17), çalışanların iş doyum düzeylerine olumlu etkileri olacağı düşünülen işlerin niteliklerini şöyle sıralamıştır:

1. Yetenekleri ve yüksek becerilerinin kullanmaya elverişliliği,
2. Özbenlik duygularına ve kişiliklerine katkı düzeyi,
3. Yaşamlarına bir anlam ve düzen vermesi,
4. Demokratik denetime fırsat vermesi,
5. Yaratıcılıklarını sergilemeye elverişliliği,
6. Bilişsel buluşlar ve yenilikler göstermesine yatkınlığı,
7. Ne yapacaklarını bilecek kadar açık olarak tanımlanmış olması.

Çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işten doyumunun en başta gelen etkenidir. Başaran (1991:203), çalışanın işini beğenmesini de şu koşullara bağlamıştır:

1. Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
2. Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
3. Çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
4. İşin sorun çözmeye dayanması.

b. Yönetim ve Denetim: Bireylerin çalıştığı iş yerinde yönetimin ve yöneticilerin niteliği, iş doyumunda büyük önem taşımaktadır. Ekip çalışmasına elverişli olan, bireylerin verilen hizmetlere ilişkin kararlara katılmasına olanak veren, ekip üyeleri arasında açık iletişim olanakları sağlayan yönetim biçimleri, çalışanlara daha yüksek doyum sağlamakta ve yöneticilerin dostça, nazik ve samimi olması, çalışanların sağlığı ve sorunlarına eğilmesi durumunda iş doyumunun önemli bir ölçüde arttığı gözlenmiştir (Aksayan, 1990:21).

İşin çalışandan ayrı görülmesi teknik yanı ağır basan, hizmet ya da üretim sürecinde odaklanan bir denetim anlayışına yol açar. Kontrolü ve hükmetmeyi esas alan çalışanın eksikliğini ya da hatasını bulmayı amaç edinen böyle bir denetim süreci, çalışanları rahatsız eder, onların güdülenmelerini düşürür, kendilerini yenilemekten ve dolayısıyla performanslarını olumsuz etkiler (Horozoğlu, 1995:26).

Denetimin odak noktası, insan kaynağının geliştirilmesi ve etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsanlar genel olarak denetlenmekten hoşlanmazlar ve özellikle de denetimin kusur arayıcı ve güç gösterisi haline gelmesi insanı doyumsuzluğa ve isteksizliğe iter (Özcan, 1991:16).

Hastanelerin matriks organizasyon yapısı nedeniyle otorite tek yönlü değildir ve tek yetki hattı yoktur. Bu yüzden hastanelerin yönetimi daima anlaşılması zor ve karmaşık olmuştur (Ak, 1990:27).

Hastane tek bir yetki hattı temeli üzerinden çok iyi bir şekilde organize edilmediği ve organize edilemeyeceği için, hastane yöneticisi, endüstrideki yöneticiden çok daha az yetki, güç ve karar verebilme yetkisine sahiptir (Georgepoulos, 1972:29).

c. Ücret: Ücret dünyanın her yerinde, personel yönetiminin en tartışmalı konusudur. Hiçbir ülkede memnunluk verici bir çözümü bulunamamıştır (Tortop, 1994:107).

Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin, yeterli ve adil olmasını isterler. Çalışanlar, kendilerine verilen ücretin yeterli olup olmadığını karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin ihtiyaçlarını mal ve hizmet olarak ne derece karşıladığına, öte yandan başka kuruluşlarda benzer işler için çalışanlara verilen ücretin miktarına bakarlar. Ücretlerini kuruluştaki diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırırlar (İncir, 1990:82).

Ücretlerin, maaşın dışında kalan sosyal yardımlar, ikramiyeler, tazminatlar vb. adlar altında yapılanlarının çalışanların kendilerini hem örgütlerin bir parçası olarak görmelerini hem de güdülenmelerinde ve dolayısıyla iş doyum düzeylerinin yükselmesinde etkili olmaları nedeniyle önemleri daha da artmaktadır (Horozoğlu, 1995:24). Ücretin doyum sağlamasında:

1. Çalışanın yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı gibi bireysel özellikleri,
2. Harcadığı çaba, üretiminin niteliği, yaratıcılığı gibi bireysel eylemleri,
3. Sorumluluk, yeterlik gibi görev özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması, bu dengenin çalışanlar tarafından algılanması doyum yaratmaktadır (Başaran, 2000:219).

Guilford ve Gray (1970:172) yaptığı araştırmada, ücretin 40 (kırk) yaşından sonra önemini kaybettiği ve kadınlara nazaran erkekler için daha çok önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Ücretin adil bir şekilde saptanıp ödenmesi önemlidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile uyumlu olmalıdır. Ücretin kişisel değere ve özellikle unvanlara, diplomalara uygun düşmesi arzu edilir (Eren, 2004 : 246).

Ücret, hastane çalışanları üzerinde olumlu etki yapmasına rağmen özellikle uzman personel için yeterli görülmemektedir. Gür (1987:136), hastane çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında, yeteneklerini geliştirme imkanlarının sağlanması, uzman personelin başarısını olumlu etkilediğini ve ücretten daha etkili olduğunu bulmuştur. Bu durum uzman personelde kendini gerçekleştirme ihtiyacının önemli olduğunu göstermektedir.

d. Gelişme ve Yükselme İmkanları: İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur (Tortop, 1994:121).

Birey istediği düzeyde yükselme olanağını görebildiği ve yükselme politikasının adil olduğuna inandığı oranda doyum sağlamaktadır (Aksayan, 1990: 20). İş arkadaşları ve işletme içinde bir rol oynayarak sivrilmek isteyen kimseler, fikir ve eleştirilerinin dinlenmesini isterler. Bu onların başkaları tarafından takdir edilme ihtiyaçlarını doyuracaktır (Eren, 2004:249).

Yükselme; çalışana, kişisel ilerleme, kendini gerçekleştirme olanağı verir. Bu olanak, kişinin kendine güvenini artırır, çalışanın kendini güçlü görmesini sağlar. Yükselme bireye güçlü bir prestij sağlar ve yüksek bir doyum verir. Ayrıca yükselme, gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir (İncir, 1984:88).

Yükselmenin anlamı, çalışandan çalışana değişmektedir. Yükselme, bir çalışan için psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına denkselliğin yerine gelmesi, daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme anlamına gelebilir. Her çalışanın yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzlukta değişik olmaktadır (Başaran, 2000:203).

Sencer (1982:40) araştırmasında; kamu görevlilerinde yükselme olanaklarının çok kısıtlı olduğunu belirtirken, Forgionne ve Peters da (1982:108) yaptıkları çalışmada yöneticilerin %40.4'ünün terfilerden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Yükselme fırsatı olmayan işlerde işi sevmemeyle beraber , iş doyumunun azaldığı görülmüştür.

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

Çoğu kez işgörenlerin, kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, ruhsal sorunlarını çalışma koşulları yansıtırlar. Bu yüzden çalışma koşullarına yakınmanın altında başka ne gibi sorunların bulunduğunu araştırmak, bunları çözmek, işgörenlerin doyumunu yükseltir (Aksayan, 1990:21: Başaran, 2000:220).

Balcı'nın (1985:160) araştırmasında eğitim yöneticilerinin çalışma şartlarından memnun olmadıkları ve doyum sağlayamadıkları belirtilmektedir.

f. Birlikte Çalışılan Kişiler: Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlamaktadır.

Çalışanlar tarafından bir arada bulunmaktan, hoşlanmaya dayanan ilişkiler gereksinir ve ne oranda bir araya gelmeyi gerçekleştirebilirse o oranda da doyum bulabilirler (Başaran, 2000:204). Kişiler örgütlerde doyum sağlamak amacıyla sayısız ilişkilerde bulunur ve bu ilişkilerin temelinde birçok etken rol oynar. Sağlıklı insanlar genellikle karşılıklı doyum sağlayan ilişkilerde bulunur. Karmaşık bir davranış yapısına sahip bireyleri örgütlerde eşgüdümlü çalıştırabilmek ve güdeleyebilmek, yöneticinin kişiler arası ilişkilerinin dinamiğini anlamasına bağlıdır.

Çalışanların birbiriyle ilişkileri zayıf, ilgileri kopuk ve bu ilgi insana yönelik değil de sadece göreve ilişkinse, samimiyet kolayca yitirilebilir ve bu ilişkiler hemen otoriter bir ilişkiye dönüşebilir (Horozoğlu, 1995:36).

g. Örgütsel Ortam: Çalışanın içinde bulunduğu örgütün; doğası, yönetimi, iletişim sistemi, uygulanan örgüt politikası, örgütün içinde bulunduğu toplumca tanınmış olması, hizmet çevresinin geniş ve etkin olması, çalışanın işten doyumunda önem taşımaktadır (Başaran, 1992 :208).

Bireyin çalıştığı örgüt ve yönetimi, önemli doyum etkenlerinden biridir. Örgütte personelin tutumlarının önemli etkenlerinden biri de, iletişim ağıdır. Bu bakımdan örgütteki ilişkileri iletişime bağlamak yanlış olmayacaktır. Araştırma bulguları, personel örgütteki iletişimden memnun ise, onun örgüt ortamına ilişkin olumlu duygular geliştirdiğini göstermektedir (Balcı, 1985:18).

Kişinin yaptığı iş ne olursa olsun birinci sınıf bir çalışan olarak kabul edilme, hemen her çalışan için derin bir doyum sağlar. Yine çalışan çalıştığı örgütte, üstleri tarafından değer verilmesi, vazgeçilmez olma ve hizmetlerinin eksikliğinin örgütte hissedilmesi gibi duygulardan haz alır.

Toplumca iyi tanınan, değer ve önem verilen bir örgütte önemli gibi görünen bir unvana sahip olma, kişilerin sosyal konumunu etkiler. İyi bir ast-üst ilişkisi, çalışma şartları ve kişiler arası ilişkiler örgütsel ortamdan doyum sağlamada önemli etkenlerdendir (Özcan, 1991:21). Literatürde şimdiye kadar yapılmış en ayrıntılı yaklaşımlardan birinde, Vroom aşağıda sayılan faktörlerin açısından çalışanların çoğu üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır (Vroom, Yetton, 1980:105-159):

a. Yönetim: Liderlikten hoşnut olma, amirlerin gösterdiği özen, liderlerle ilişki, işgören-merkezli gözetim, karar almaya katılım, çalışma koşullarını etkileme yeteneği, özerklik derecesi, kabul görme miktarı.

b. Çalışma Grubu: Grubun çekiciliği, işgören ihtiyaçlarını doyum yeteneği, görece küçük ve birlik içinde olması, üyeler arasında olumlu etkileşim, grubun kabul etmesi ve beğenmesi, grupsal ve bireysel amaçların karşılıklı bağımlılığı.

c. İşin Kapsamı: İşin düzeyi ve statüsü, iş genişletme ve zenginleştirme, rotasyon, çalışma yöntemlerini denetleme, çalışma hızını denetleme, beceri ve yeteneklerin kullanımı, performans başarısı, sorumluluk.

d. Ücretler: Mutlaktan çok görece ücret düzeyi.

e. Terfi Olanakları: İlerleme için adil yarışma.

f. Çalışma Saatleri: Fazla mesai ve vardiya; boş zamanların kullanılması, ailenin tepkileri gibi koşullara bağlı olumsuzluk doğurabilir.

Yöneticinin bu faktörlerden yararlanması gerektiğini tam olarak söyleyebilmek üç nedenden dolayı olanaklı değildir.

Birincisi, her işgören kendi beklentilerine ilişkin kendine özgü bir doyum karışımı modeli geliştirir. İkincisi, örgütsel kaynak ve talepler yöneticinin içinde işlev göreceği parametreleri önemli ölçüde dikte eder. Üçüncüsü, kendi kişiliği ve özgün görüşleri iş gücüne her faktörden ne kadar sunabileceğini ve sunması gerektiği konusunda ağırlıklı bir etkiye sahiptir.

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

3.4. İş Doyumunun Bireysel ve Örgütsel Düzeydeki Etkileri

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

3.4.1. Genel Yaşam Tutumlarına Etkisi

Bir toplumun daha sağlıklı; başarılı, mutlu ve üretken olmasının, o toplumun üyelerinin tüm yaşamlarından üst düzeyde doyum almaları ile ilişkili bulunduğu dikkate alındığında, insan yaşamının 1/3'ünden fazlasını dolduran iş hayatından almaları gereken doyumun önemi ortaya çıkmaktadır (Ergenç, 1982:309).

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

3.4.2. Çalışanların Fiziksel ve Ruhsal Sağlığına Etkisi

İşlerinden doyum bulamayan insanlarda çeşitli fiziksel sorunlar ortaya çıkabilir. Araştırmalarda yorgunluk, nefes darlığı, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık gibi birçok rahatsızlıkla iş doyumsuzluğu arasında yüksek ilişki bulunmuştur. Diğer yandan iş doyumsuzluğunun kendisi başlı başına hoş olmayan ruhsal bir durumdur ve aynı zamanda ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir etkidir (Aksayan, 1990:22). Gereksinimlerin doyurulmamasından kaynaklanan gerilimi azaltmak için, bireylerin kullandığı savunma mekanizmaları kalıplaşır ve durum diğer bireylerle olan ilişkilerinde etkili olursa, ruh sağlığı üzerinde olumsuz etki gösterir (Işıkhan, 1993:46). İnsanların neden çalıştıkları konusunda pek çok neden ileri sürülebilir ve bu soruşturmanın sonu gelmez. Ancak, çalışmanın insan mutluluğunun, yaşam doyumunun, ruh sağlığının temellerinden biri olduğuna da hiç kuşku yoktur (Onur, 1995:125).

3.4.3. Çalışanların Davranışlarına Etkisi

İş doyumunu ve davranışlar arasındaki ilişki, bireyin objeleri algılama ve değerlendirmesi sonucu oluşan olumlu olumsuz duygularının değişik tepkilere yol açması ile açıklanmaktadır. Bu tepkilerle ilgili olarak, birey çeşitli davranışlar geliştirir. Örneğin objeden kaçma ile ilgili olarak işe geç gitme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları görülebilir (Aksayan, 1990:23). İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarıyla iş doyumunu arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan işgörenler de psikolojik doyumsuzluk oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 1996:255).

Ak (1990:93), hastanede çalışan hemşireler arasında personel devri oranının %26 gibi yüksek bir oranda olduğunu belirtmektedir. Çalışanın yaptığı işin, fikirlerine saygı duyduğu kişiler özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, taktir edilmesi çalışanın davranışlarını etkileyecek ve önemli bir doyum kaynağı olacaktır (Tosun, 1981:150).

3.4.4. Verimliliğe Etkisi

İş doyumu ile verimlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların başlangıcında bu iki değişken arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığı ileri sürülmüştür (Sharma ve Bhaskar,1991:1-18). Daha sonraki çalışmalarda ise, iş doyumu ve verimlilik arasında pozitif bir ilişkinin varlığı açıklanmıştır (Sharma, Bahskar,1991:1-18).

İş doyumu ile iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle bir çok araştırmacı, işyerinde iş doyumu (ya da doyumсуuzluğu) ölçerek, iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak etmenleri belirlemeye çalışmaktadır. İş doyumu yüksek olduğunda çalışanlar açısından da stresin azaldığını ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Bu nedenledir ki, iş doyumu üzerine yapılan araştırmaların karlılık ve/veya toplumsal yarar üzerine de etkisi bulunmaktadır (Tütüncü, 2001). Katzell (1975:18) verimliliği artırmak için gerekli yönetimsel teknikleri şöyle belirtmiştir:

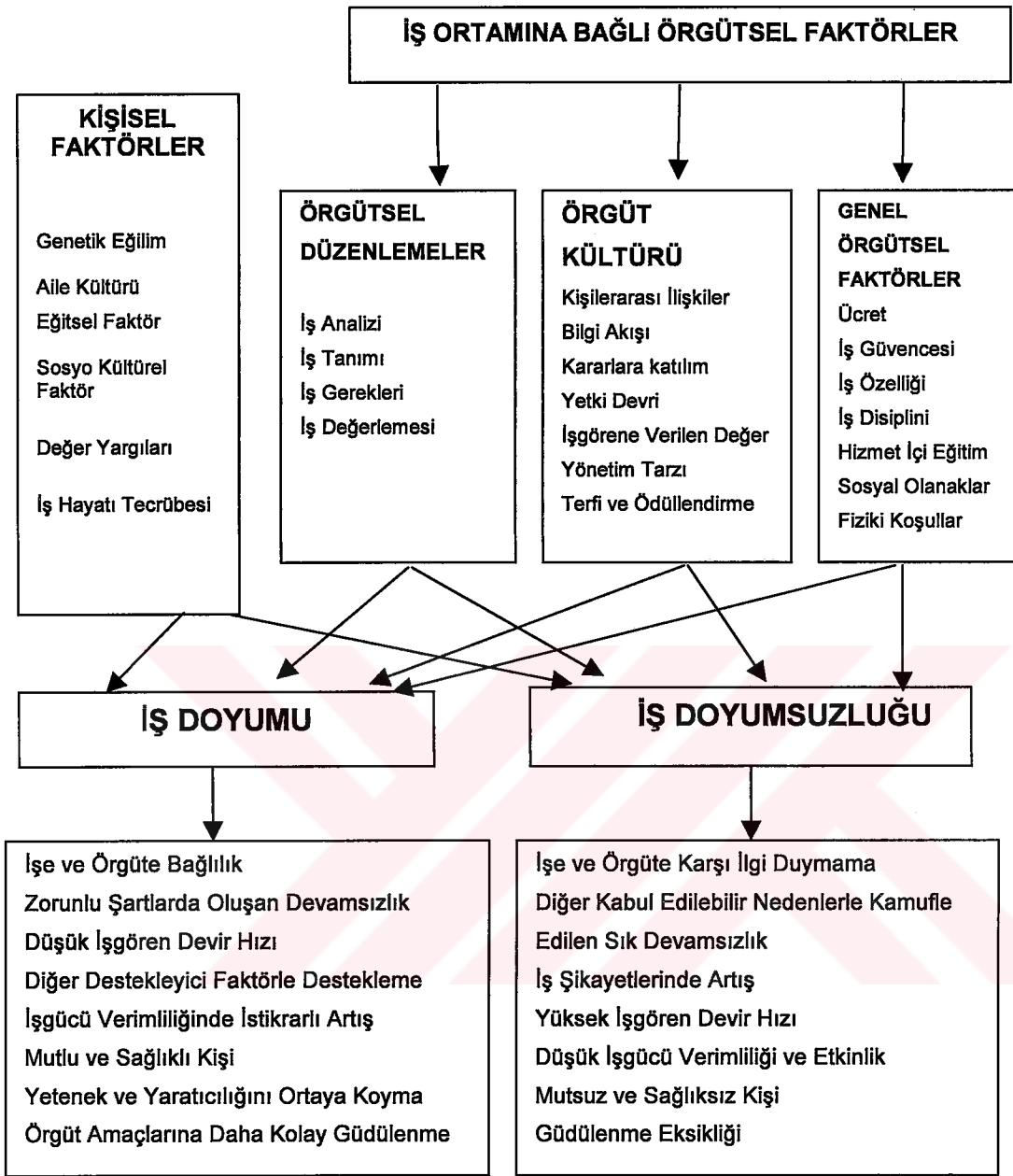
1. İyi planlama,
2. Daha verimli bir yönetim,
3. Geliştirilmiş iş olanakları, iş koşulları,
4. Daha iyi bir iletişim,
5. Daha iyi bir insan ve personel kullanımı,
6. Çalışanlar

Çalışanlar, güdülenme ve verimlilik açısından dört grup olarak değerlendirilebilir (Katzell ve diğ., 1975:25):

1. Çalışanlar, doyumlu ve güdülenmesi yüksek ise çalışanların verimliliği yüksektir,
2. Çalışanlar, doyumlu fakat güdülenmesi düşük ise çalışanların verimliliği düşüktür,
3. Çalışanlar, doyumsuz fakat güdülenmesi yüksek ise çalışanların verimliliği düşüktür,
4. Çalışanlar, doyumsuz ve güdülenmesi düşük ise çalışanların verimliliği düşüktür.

İş doyumunun sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilmeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin gösterdiği başarı ve performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994:378).

Şekil 3.1’de iş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş doyumunu ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş doyumunu konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar (Akıncı,2002:6).



Şekil 3.1. İş Doyumu İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

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

3.5. İş Doyumu İle İlgili Diğer Kavramlar

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

3.5.1. İş Doyumu ve Güdüleme

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

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

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

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

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

Başaran (1982:33) iş doyumu ve güdülenme arasındaki ilişkiyi güdülenme süreci ile açıklamaktadır. İşteki güdülenme aşamaları şunlardır:

1. Çalışanı gelişme ihtiyaçların ortaya çıkması,
2. Bu ihtiyaçları doyurabilmek için çalışanın elverişli bir ortam araması,
3. Elverişli ortam bulunması durumunda ihtiyaçların isteğe dönüşmesi,
4. İstek belirlendikçe artan gerilimi gidermek için çalışanın seçenek araması,
5. İsteği karşılamak için seçilen seçeneğin denenmesi,
6. Doyum

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

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

Lutz'a (1990:20) göre sağlık personelinin güdülenmesinde aşağıdaki etkenler etkili olmaktadır :

1. Yaratıcılık,
2. Esnek yararlar,
3. Maddi imkanlar,
4. Görüşlerini sorma,
5. Katılmalı yönetim,
6. Yeniden değerlendirici yönetim.

3.5.2. İş Doyumu ve Moral

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

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

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

Moral, çalışanların ya da örgüt üyelerinin bir bütün olarak iş örgütüne karşı olumlu tutumu ya da bağlılık duygusudur. Moral, bir bireyin iş öğeleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları, gözetmen, yönetici ve örgütüne karşı ilgisi ve bunlarla özdeşleşme duygusudur. Bir çalışmanın bu duyguları ne kadar güçlüyse morali de o ölçüde yüksektir. Katz ve diğerleri, morali dört ana bileşene ayırarak tanımlamışlardır:

- a. İş örgütünden övünç duyma
- b. İşyerine bağlılık
- c. İçsel
- d. Parasal ve konumsal

Bu bileşenlerden doyum sağlayan iş örgütü üyelerinin ya da bu üyelerden oluşmuş bir iş örgütünün morali yüksek olacaktır (Sencer, 1982:7).

3.5.3. İş Doyumu ve İşe Bağlılık

İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme derecesidir. İş doyumuna sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören işgücü devir hızı oranlarının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir işgöreni güdelemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır.

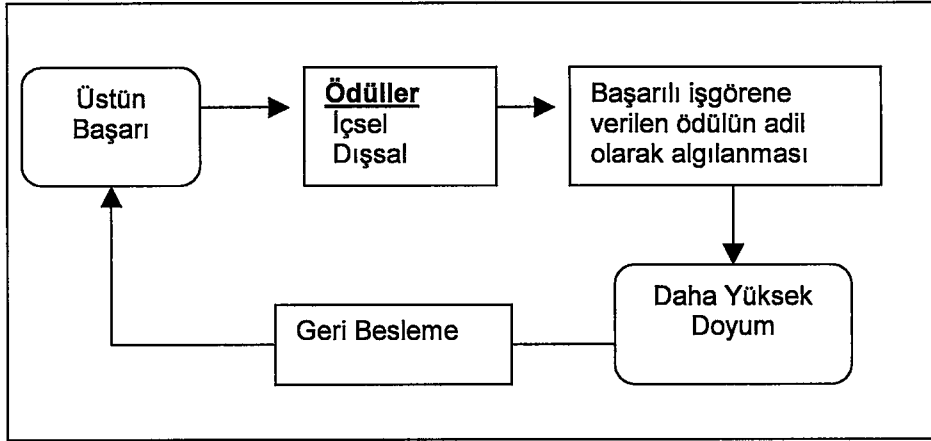
Buna karşılık, iş doyumsuzluğu sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Bu tür işgörenler de her konuyla ilgili sık şikayetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler ,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

3.5.4. İş Doyumu ve Başarı

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

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

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



Şekil 3.2. İş Doyumu ile Başarı İlişkisi

Şekil 3.2’de görüldüğü gibi işgörenler aldıkları ödülleri başarı düzeylerinin altında ödülü hak etmeyene de ödül verildiği yönünde algılsa ortaya doyumsuzluk çıkacaktır.

3.5.5. İş Doyumsuzluğu

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

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

İş doyumsuzluğu ; bireyin çalıştığı işten elde ettiği hazzın düşüklüğü ve bunun bireyde meydana getirdiği rahatsızlıktır (Çelik,1987:20). İş doyumsuzluğu kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak bir çok belirtilere neden olabilir (Miner, 1992:119).

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

İş doyumunun düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar %38, disiplin cezaları %44 yükselmiş ve işgücü devri %70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, işgörenlerin işlerinden duydukları doyumsuzluğun bir göstergesidir (Kahn, 1973:94).

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

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

Bazı araştırmacılar çalışanlarda iş doyumsuzluğuna yol açan etkenleri şu şekilde belirtmektedir. Bunlardan Herzberg; ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, özel yaşam, statü ve güvenliği, Dunette ve arkadaşları, başarı, sorumluluk, övgü ve bireyler arası ilişkileri, Graein'de işin kendisi, yükselme ve ücret olarak belirtmektedir (Onaran, 1981:45). İş görenlerin doyumsuzluk sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermesi örgüt ve iş gören arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır. İş doyumsuzluğunun sonuçları aşağıda verilmiştir (Sertçe, 2004).

3.5.5.1. Bireysel Açıdan Sonuçları

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

a. Psikolojik Doyumsuzluk

Psikolojik doyumsuzluğun doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar;

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

b. Psikosomastik Rahatsızlıklar

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

c. Engellenme

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

d. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar

Nevrozlu birey kendi hareketlerinin mantıksız olduğunu bilirken (sık sık el yıkamak gibi), devamlı heyecan, korku, endişe ve çöküntü içindedir, penceresiz binalardan, karanlık gibi birçok sebepsiz şeylerden korku duyarlar. Daha ileri bir safha olan psikoz da ise birey kendisinde bulunan hatalı durumun varlığından haberdar değildir, akıl hastalığı safhasıdır, hayaller görür ve tedavi edilmesi gerekir.

e. Gerilim (Stres) ve Gerilim Tepkileri

Birey gerilime karşı ikame (amaç değiştirme), ödünleme (yetersiz olduğu alandan başka bir alanda çok çaba harcayarak başarıya ulaşması) ve yüceltme (imkan dışı bir faaliyetin yerine toplumun kabul ettiği başka bir faaliyette "kadınların çalışmak yerine, annelik görevlerini yapmaları gibi" bulunulması) olarak tanımlanan tepkiler vermektedir. Gerilim, iş doyumsuzluğunun artışından başka; işgücü devri, iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi durumlar yaratarak işletme açısından büyük mali kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle yönetime düşen görev, stresi oluşturan nedenleri asgariye indirmek ve çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olacak eğitim ve egzersiz faaliyetlerine yer vermektir (Sertçe, 2004).

İş stresi de iş tatminini yakından etkilemektedir. Stres kişinin verimliliğini, etkinliğini, kişisel sağlığını ve iş kalitesini etkileyen fiziksel ve zihinsel bir durumdur. İş stresine uğrayanlarda iş hayatının kalitesi, iş doyumu düşmektedir (Erdil ve Keskin, 2003:15).

3.5.4.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları

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

a. Devamsızlık

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

b. Personel Devri

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

Personel devri; çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, herhangi bir nedenle kuruluştan ayrılmasını ya da uzaklaştırılmasını ifade eder. Adil ve tatminkar bir ücretlendirme, iyi bir yükselme sistemi, bilgi beceri ve eğitim durumuna uygun iş, amir tutumları, insani ilişkiler, çalışma koşullarının ve fiziki koşullar gibi faktörler örgütte personel devrinde etkilidir (Sertçe, 2004). Weitz ve Nickols, iş doyumu ile işgücü devir hızı oranı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmada, iş doyumu ile işgücü devir hızı oranı arasındaki anlamlı ve ters yöndeki ilişkiyi bulmuşlardır (Akıncı, 2002:8).

c. İş Uyuşmazlıkları

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

e. Yabancılaşma

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

Yabancılaşma, çalışanın örgütten soğuması, kendini çekmesidir. Çalışan örgüte yabancılaştığında, işine devam etse bile, kendini örgütün üyesi olarak görmemektedir. Örgüte yabancılaşan çalışan, örgütün kendine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini olabildiğince yaşamının bir parçası olarak görmemeye, işinden özel yaşamında söz etmemeye çalışır (Başaran, 2000:208). Yabancılaşmada çalışan kendini örgütün dışında, örgütten ayrı olarak görmektedir. Doyum ve yabancılaşma sosyo-psikolojik kavramlar olup kişinin içsel eğilimlerini belirtir. Doyumun fazla olduğu durumlarda yabancılaşmanın azalacağı, doyumun azaldığı durumlarda ise artacağını söylemek mümkündür (Alemdar ve diğerleri, 1983:64).

3.6. İş Doyumun Ölçülmesi

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

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

İş doyumu ölçümünde genel olarak tutum ölçekleri kullanılmaktadır. Bu alanda kabul görmüş en önemli ölçeklerden birisi likert tutum ölçeğidir. Likert tutum ölçeğinde yer alan sorular beş ya da yedi ölçekle yanıtlanmaktadır. Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan iş doyumu araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bu modeller kısaca şu şekilde sıralanabilir (Tütüncü, 2004).

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

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

b. Yüz Çizelgesi

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

c. Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

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

d. İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index)

Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından geliştirilmiştir. Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır. En çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir.

Modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız değişik modellerde kullanılmaktadır. Kısaca iş doyumunu ölçen kesin bir yöntem, teknik veya model bulunmamaktadır. Araştırmacılar, üzerinde araştırma yapılacak kitleyi göz önüne alarak kendileri için en uygun yöntemi belirleyebilir (Tütüncü ve Çiçek, 2000).

İş tanımlama endeksinde, iş doyumun ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, çalışanın önemli gördüğü spesifik iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Gözetim, iş arkadaşlığı gibi faktörler bu kapsamda ele alınmaktadır. Bununla birlikte yapılan iş doyum analizi, çalışanın diğer faktörleri göz önüne almasını engellemektedir. Bu eksikliği doldurmak amacıyla küresel iş doyum olarak nitelendirilen genel bir sorudan daha yararlanılır. Bu soru iş doyum ölçümlerinde, 'genel olarak işimden memnunum' şeklinde yer almaktadır. Bu tür bir soru yardımıyla eksik kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz yapılabilmektedir (Tütüncü, 2004).

3.7. İş Doyumu Kuram ve Modelleri

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

3.7.1. Kapsam Teorileri:

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

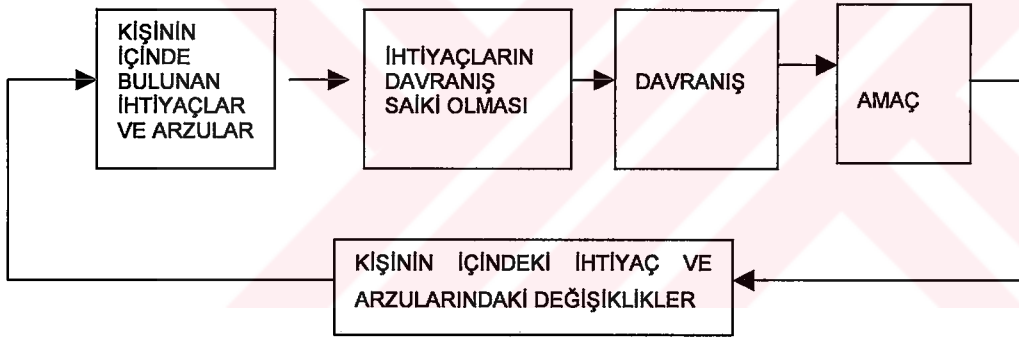
Kapsam teorileri adı altında gruplanan dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar (Koçel, 2001:511);

3.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

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

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

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



Şekil 3.3. Motivasyon Süreci

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

- a) **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Açlık, susuzluk, cinsellik, uyku, hava gibi doğuştan gelen ihtiyaçlardır.
- b) **Güvenlik ihtiyaçları:** Tehlikeden uzak durma, emeklilik gibi, insanın kendisini güvenlik içinde hissettiği ihtiyaçlardır.

- c) **Sevgi ve aitik ihtiyaçları (Sosyal ihtiyaçlar):** Birlik oluşturma, arkadaşlık kurma, dostluk gibi daha çok duygusal nitelikte olan ihtiyaçlardır.
- d) **Saygı ihtiyaçları:** İnsanın kendisine duyduğu güven, başarı, bağımsızlık gibi ihtiyaçları ve başkalarının saygısı olarak, prestij, statü, tanınma gibi ihtiyaçlardır.
- e) **Kendini tanımlayabilme ihtiyacı:** Yeteneklerini gerçekleştirme ve kendini geliştirme gereksinimleri ihtiyaçlarıdır.

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır: Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3. grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha alt düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisini aşağıdaki Şekil 3.4'te göstermek mümkündür (Koçel, 2001:512):



Şekil 3.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Nitekim Maslow da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sevgi ve aitlik ihtiyacının %50'sini, saygı ihtiyacının %40 ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Ateş, 1997:276).

Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yönetici, bir motivasyon aracı olarak da kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler halihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Kişi halihazırda sahip olduğu şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır (Davis, 1988: 51).

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

Maslow'un modeli çeşitli yönlerden eleştiriye uğramıştır. Eleştiriler genel olarak bütün ihtiyaçların aynı sırayı izleyen bir kalıp içine sokulamayacağı, ihtiyaçların birbirinden kesin çizgilerle ayrılmayacağı, karşılanan ihtiyacı devam edebileceği yolundadır.

3.7.1.2. ERG Yaklaşımı

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

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

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

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

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilemez. Aynı zamanda ERG model'de hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de vardır. Yani üst kademedeki bir ihtiyacın doyumunda görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların doyumsuzluğuna da götürür.

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

Tablo 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırması

Kendini Güncelleştirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme İhtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel ihtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik ihtiyaçlar	Varolma İhtiyaçları

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere Alderfer'in varolma ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Alderfer'in ilişkisel ihtiyacı da Maslow'da sevgi ve ait olma adı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılıktır. Yine Alderfer'in gelişme ihtiyacı, Maslow'un değer ve kendini güncelleştirme ihtiyaçlarından sayılabilir.

3.7.1.3. Herzberg'in Çift Etken Kuramı

F. Herzberg ve arkadaşları tarafından 1960'lı yıllarda ortaya atılan bu kuram, iki faktör teorisi, ikili faktör teorisi ya da Herzberg teorisi olarak adlandırılır (Khan, 1991:43).

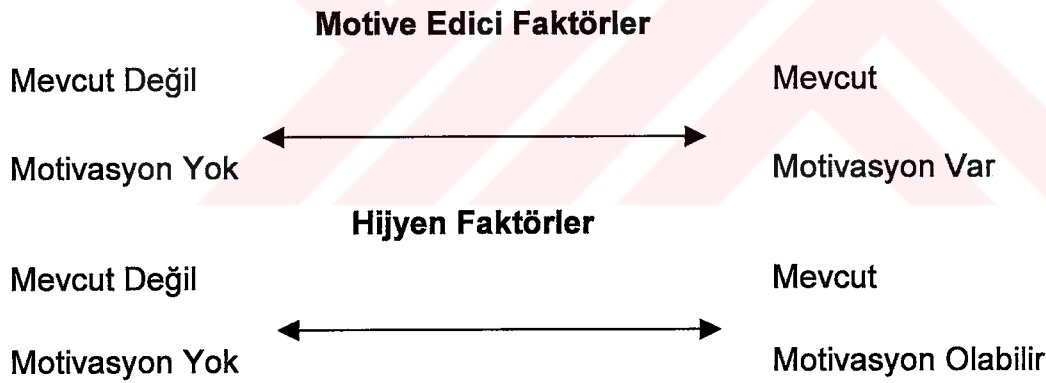
Maslow'un motivasyon kuramında esas olan beş ihtiyaç basamağının varlığı ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği hususu önem taşımaktaydı. Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyderman üniversite öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli diye bilinen "Çift Faktör" kuramını geliştirmişlerdir (Eren, 2004:509-510).

Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan ve isten ayrılmasına ve doyumsuzluğuna sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani işgören sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşamamaktadır (Eren, 2004:509-510).

İşgöreni kötümser kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyenik etmenler demesinin nedeni bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. Tıpkı mikroplu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye girerse, işyerlerinde de bu etmenlerin yokluğu işgörenin devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir (Eren, 2004:509-510).

Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır. Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma (recognition) gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

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



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

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

Herzberg kuramının temelde, Maslow kuramı ile tutarlı olduğu görülmektedir. Maslow’un fizyolojik, güvenlik ve sevgi gereksinimleri Herzberg’in koruyucu etkenleri ile özdeşken, üst düzey gereksinimler olan saygınlık, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri, Herzberg’in motive edicileri ile eşanlamlıdır (Aksayan, 1990:11). Bu kuramda kullanılan araştırma yöntemi, herkese uygulanabilirliğinin bulunmayışı ve bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde odaklanmış olması yönlerinden eleştirilere uğramıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı,1998: 307).

3.7.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:307). Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar; başarı, güç kazanma ve bağlılık ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Diğer bir deyimle, hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadır. Düşünüre göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma en mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır (Eren, 2004:522).

Bağlılık ihtiyacında olan bireyler (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 307):

1. Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler,
2. Diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar,
3. Parti kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar,
4. Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler

Bağılılık ihtiyacı insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağılılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak, bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılıklar göstermektedir (Eren, 2004:522). Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Koçel, 2001: 515). Ancak az veya çok her insanın sosyo-ekonomik (maddi ve parasal) ve sosyo-psikolojik yönden bağılı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur (Eren, 2004:522).

Güç kazanma ihtiyacı olan bireyler;

1. Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler,
2. Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler.
3. Diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:307).

Bu ihtiyaç insanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarını kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusuna belli ölçüde frenlemektedir. O yüzden, bu ihtiyacın şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2004: 522). Başarı ihtiyacı olan bireyler (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 307) :

1. Sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak isterler,
2. Amaca yöneliktirler,
3. Gerçekçi ve elde edilebilir amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler,
4. Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler,
5. Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler

Yönetim ve doyum açısından başarı ihtiyacının önemi, örgütlerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra birey başarılı olmak için harekete geçecektir ve bunun için herhangi bir maddi ödüle de fazla ihtiyaç yoktur. Ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir. Yeterli çevre ve örgütsel koşullar sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumlulukları vererek başarı güdüsünü harekete geçirebiliriz. Ancak bireyin başaramama korkusunun azalıp kendine güven duygusuna ne ölçüde eriştiği ile örgüt için ne tür ve derecede amaç ve hedefleri gerçekleştirebileceğinin de bilinmesi önemli olmaktadır (Eren, 2004:524).

Bireyi örgütlerde başarılı hale getirebilmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2004: 524):

- a) Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek. Amaç ve standartlarda aşırı sıklığa ya da aşırı gevşekliğe kaçmamak,
- b) İş ortamında belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluklar bakımından bireyleri özendirmek,
- c) Örgütlerde başarı değerlendirme ve ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personele somut bir geri besleme sağlamak (Eren, 2004:524).

McClelland bu ihtiyaçların her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını söyler. Modele göre bireyin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarması olasılığı; (1) diğer ihtiyaçlara oranla belirli bir ihtiyacın gücünün, (2) görevi yerine getirmede başarı olasılığının, (3) O görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlıdır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1998:307).

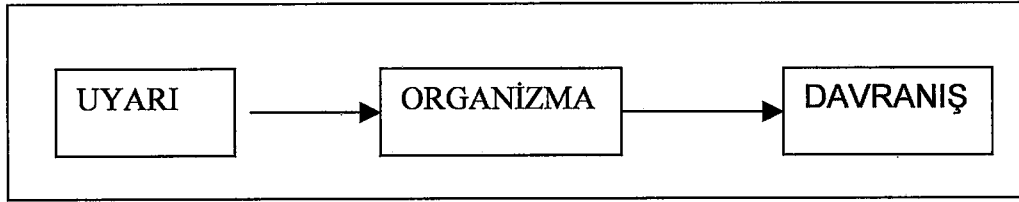
3.7.2. Süreç Teorileri

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

- Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma-Edimsel Şartlandırma) Yaklaşımı
- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi

3.7.2.1. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

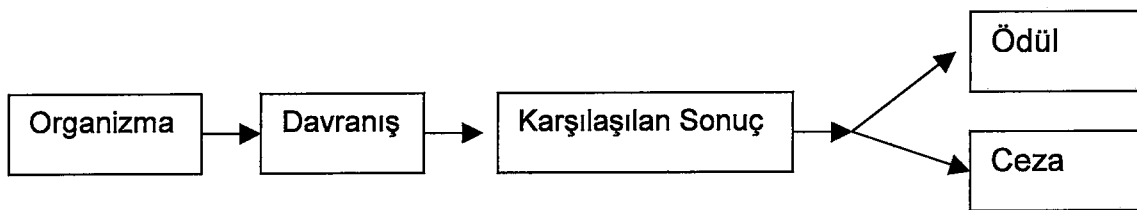
Disiplinlerarası bir yaklaşım olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma (conditioning) kavramıdır. Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma I.Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki şekil 3.5'te olduğu gibi gösterilebilir (Koçel,2001:517).



Şekil 3.5. Klasik Şartlandırma

Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir (Koçel, 2001:518).

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma), türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibarıyla B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme (Organizational Behavior Modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur. Sonuçsal şartlandırma Şekil 3.6'da olduğu gibi ifade edilebilir (Koçel, 2001:518).



Şekil 3.6. Sonuçsal Şartlandırma

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

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

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

Ödüllendirme (reward) ve cezalandırma (punishment) bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir. Görüldüğü üzere ödüllerin bir kısmı kişiye dışarıdan verilen maddi unsurlar niteliğindedir (Koçel,2001:519)

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

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

Örgütsel davranış değiştirme, konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kırgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir. Hatta, modern yönetim kitaplarında "disiplin" başlığını taşıyan bir bölümün görülmediğine işaret edilmektedir (Koçel, 2001:520).

Yukarıda ana hatlarını belirttiğimiz sonuçsal şartlandırma yaklaşımının bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2001:520);

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

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

3.7.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

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

Çalışanlar, bir iş kurumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe katkılarıyla (girdiler) ilişkili olarak algırlar. Daha sonra kendi girdi-çıktı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırırlar. Karşılaştırma oranlarındaki çıktılar; ücret, maaş, ikramiye, terfi, sorumluluk artışı, statü, iş güvenliği gibi şekillerde olabilir. Karşılaştırma oranlarındaki girdiler ise; işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, zeka, bilgi, tecrübe, örgütsel pozisyon, eğitim gibi şekillerde olabilir (Ateş, 1997:279). Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir.

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

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

Birey kendisi ile çalışma arkadaşları arasında eşitsizliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam ederse birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararını verecektir (Eren, 2004: 545). Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik teorisinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak teorisinin tam olarak kabulü için, metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu belirtilmektedir (Luthans, 1986:198).

3.7.2.3. Bekleyiş Kuramı

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş teorisi gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori ve E. Lawer ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir (Koçel,1999:520).

3.7.2.3.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

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

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

Beklenti kuramı güdülemeye bilgi düzeyinde bir yaklaşımdır. Kuramda temel olan kavramlar şunlardır (Balci,1985: 44):

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

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

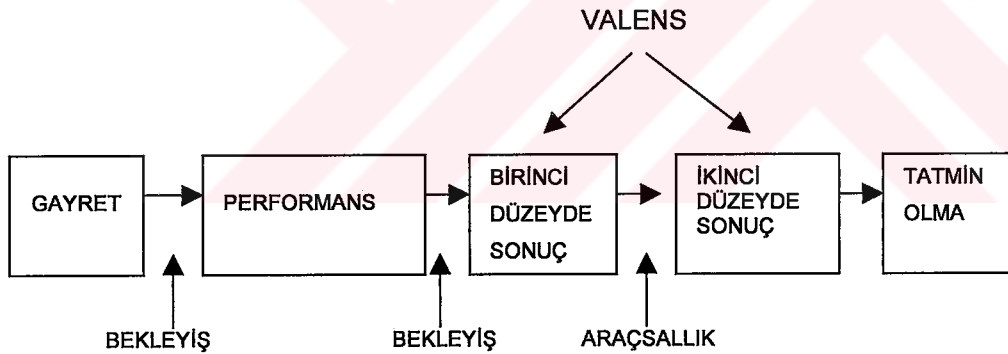
Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini gösterir (Dubrin, 1978:59). Netice olarak yüksek valens kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

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

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

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

Vroom'a göre, çalışanın bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile, sonuca ulaşacağı beklentisi, onu, o sonucu elde etmeye itecektir. Böylece doyum sağlanacaktır. Yüksek düzeydeki doyum ise, yeni bir döngüdeki sonuçları elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır (Ergenç, 1982:309). Vroom'un motivasyon modeli aşağıdaki Şekil 3.7'de gösterilmiştir.



Şekil 3.7. Vroom Motivasyon Modeli

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

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

3.7.2.3.2. Lawler-Porter Modeli

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

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2001:517).

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2001:517).

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

3.7.2.4. Amaç Teorisi

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

Locke'un kuramına göre, çalışanın gerçek performansı ile beklenen performansı arasındaki tutarsızlığın bir fonksiyonu olarak bakılmalıdır. Çalışan amaçlarına ulaşabiliyorsa ya da yüksek performans gösterebiliyorsa doyum, amaçlarına ulaşmıyorsa doyumsuzluk duyacaktır. Çalışanların amaç olarak saptadıkları, işlerinden öncelikle istedikleri, arzularıdır. Bu açıdan ele alındığında, çalışanın işinden istedikleri ve algıladıkları arasındaki farkın işlevidir (Ergenç, 1982:310).

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

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

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

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

Yöneticinin en önemli görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Astların etkin bir biçimde çalışması için iş doyum düzeylerinin yüksek olması gerekir. İşletmelerde çalışanların herbiri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerinden hiçbirinden sonuç alınamaz. Ayrıca yöneticiler, işgörenlerin gereksinimlerini doyumla sonuçlandıracak bir iş ortamını örgütte yaratarak, onların faaliyette bulunmalarını, harekete geçmelerini etkileme ve isteklendirmelidirler.

Bugün, başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere, dünyanın pek çok ülkesinde, sağlık sistemlerinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma süreçleri, personel devri (özellikle hemşire personelle ilgili), personel açığının kapatılması, personelin kurumda tutulması, bazı hastanelerin kapatılması, bazı sağlık şirketlerinin birleşmesi, maliyetin düşürülmesi verilen bakımın kalitesinin artırılması gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Hastane yöneticileri ise, bu konulara ilişkin sorunlar yelpazesi içinde, iş doyumunu etkileyen faktörleri bilmek ve bunlara ilişkin alınan önlemlerin, uygulamayı nasıl şekillendirdiğini anlamak için, bakış açılarını genişletmek zorundadır. Sonuç olarak sağlık bakım sistemi içinde yer alan personelin iş doyumunu etkileyen faktörler tespit edilmesi, tanımlanması ve yönetim politikalarının bu göre düzenlenmesinin katkıda bulunabileceği söylenebilir (Arslan ve Akbayrak, 2002:30).

3.7.3. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları

Yukarıdaki açıklamalarımızda, motivasyon konusunda bugün için mevcut olan ve yöneticinin kullanabileceği başlıca araçları (teorileri, modelleri) ana çizgileri itibariyle belirtmiş bulunuyoruz. Bu teorileri toplu bir şekilde ve motivasyon konusuna yaptıkları katkı itibariyle aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Koçel, 2001:526-527)

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi :	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Çift Faktör Teorisi :	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi :	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
ERG Teorisi :	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Sonuçsal Şartlandırma :	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Bekleyiş Teorisi	:Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edebilecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi :	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarının ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi :	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

3.8. İş Doyumunda İş Tasarımı ve İş Yapılandırma Yaklaşımları

3.8.1. İş Tasarımının Tanımı ve İş Tasarımı Yaklaşımları

İş tasarımı, verimliliği yükseltme ve bireyin tatminini artırmak için iş yapılandırmasının motivasyon yaklaşımlarına uygulanmasıdır. Diğer bir deyimle, yönetici görevini yürütenler için yapısını değiştirmek suretiyle işi işgörene daha uygun hale getirerek iş yapma arzusunu artırmaktadırlar (Eren, 2004:548).

İş tasarımı için dört yaklaşımdan söz edilebilir.

3.8.1.1. İş Basitleştirme

İşgörenin yapmış olduğu iş sayısını azaltmak suretiyle onu işgörenin kolayca yapabileceği ve kısa sürede uzman olabileceği niteliğe getirerek verimliliği artırma yöntemidir. Ancak işgörenler basitleştirilmiş, tekrarlı rutin işleri yapmak zorunda kaldığı zaman monotonluk ve can sıkıntısına maruz kalmakta ve olumsuz şekilde tepki göstermektedir. Bu durumda, iş verimliliği başlarda olumlu etkilense de iş doyumu olumsuz şekilde etkilenmekte ve işgören işte mutsuz olmaktadır (Eren, 2004:548).

3.8.1.2. İş Rotasyonu

Sistemik olarak işgörenlerin bir işten başka bir işe geçmek, farklı görevlerin sayısını farklı zamanlara kaydırmak suretiyle yapılan iş sayısını arttırarak ortaya çıkabilecek monotonluk ve can sıkıntısının önüne geçmeye çalışmaktır. Burada belirli zamanda bir iş yapılmakta, ancak işgören başka bir işe geçmektedir. Belki başlarda yeni iş, işgörene ilginç gelebilir, ancak işgören belli bir zaman diliminde tekrarlı iş yaptığı için can sıkıntısı bu zaman dilimi içinde ortaya çıkabilecektir. Ancak, işgören bir işte değil birkaç işte bilgi, deneyim ve uzmanlık kazanacaktır (Eren, 2004:548).

3.8.1.3. İş Genişletme

Birden fazla görevin bir araya getirilerek yeni iş oluşturulması durumudur. İş genişletme, iş çeşitliliği sağlar ve işgörenler için monotonluğu ve can sıkıntısını azaltarak iş görme arzusunu artırır.

3.8.1.4. İş Zenginleştirme

İşgörene sadece işin icrasında değil planlanmasına ve nasıl yapılacağına ilişkin kararlara katılmasına imkan verilmesidir. Böylece, işgören işle ilgili kararlar verme ve planlar yapma sorumluluğu alacak, işi daha çok tanıyacak, kendisini geliştirme fırsatı elde edecek, daha çok öğrenme olanağı elde edip başarısını artırarak iş görme şevkini artıracaktır.

3.8.2. İş Doyumunda İş Özellikleri

İş özellikleri modelinde işyerinde çalışanların kalitesine ve iş tecrübesine uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanması ve işgörenin verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. İşin motivasyonel potansiyelini artıran ana iş boyutları; beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, otonomi ve geri beslemedir.

a. Beceri Çeşitliliği; işgörenin yaptığı bir işi oluşturan farklı faaliyetlerin sayısıdır. İşgören bu işi yapmak için sahip olduğu farklı becerilerini kullanabilecek ve mutlu olacaktır.

b. Görevin Kimliği; işgörenin başardığı toplam işin kavranabilir başlangıç ve bitiş noktalarının olması ve diğer işlerden ayırt edilebilir niteliğinin bulunmasıdır.

c. Görevin Önemi; işin işletme ve müşteri nezdinde önemli bir iş olarak algılanabilme derecesidir.

d. Otonomi; işgörenin işi planlamasında ve onu başarmada sahip olduğu özgürlük, serbest karar vericilik derecesidir.

e. Geri Besleme; işi yapan çalışana onun başarısı hakkında bilgi sağlama, hatalarını görme ve düzeltme, başarıları ile kendine güvenini artırma durumudur.

İş ne ölçüde bu nitelikleri taşıyorsa işgören yüksek motivasyona, üstelik başarı derecesine ve tatmin düzeylerine erişebilecektir. İşin yapılandırılması ve /veya yeniden tasarlanması sayesinde işgörene;

- a) Daha anlamlı iş sağlanacak,
- b) İşgörenin sorumluluğu artacak ve öneminin arttığını hissedecek kendine güveni gelecek,
- c) Yaptığı işin sonuçlarıyla ilgili bilgisi artacak, kendi kendini kontrol edebilme olanağına sahip olacaktır

Yöneticiler yapılan işin sonuçları hakkında işgörene sürekli güncel bilgi sağlarsa, bu durum işgörenin hatalarını azaltma, işi daha başarılı yapmak için kendini geliştirme fırsatlarını elde etmesine yardımcı olacaktır. Bu modelin işgörene ve işe ilişkin sonuçları ise, işgörenin yüksek ölçüde içsel iş güdülenmesinde sahip olması, yapılan işin kalitesinin yükselmesi, yüksek ölçüde iş doyumu, işgörenin işe daha fazla bağlanması ve sadakatının artması sonucunda işe devamsızlık ve işten ayrılmaların azalması şeklinde özetlenebilir (Eren, 2004:551) .

İş özellikleri modelini matematiksel olarak şu şekilde formüle edebiliriz.

$$\text{Güdüleme Gücü} = \frac{\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{Görev Belirginliği} + \text{Görev Anlamlılığı}}{X \text{ Otonomi} + X \text{ Geribildirim}}$$

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. GEREÇ VE YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Hastane örgütlerinin başarılı olabilmeleri için mevcut personeli etkili ve verimli biçimde kullanmaları gerekir. Bunun içinde hastane işletmelerinin bütün yönetsel kademelerinde bulunan yöneticilerin etkili birer lider olmaları gerekir. Örgütsel etkililiğe etki eden ve liderlik süreçleriyle çok yakından ilişkili bir diğer konu da, işgören doyumudur. İşgören doyumunu, işgörenlerin örgütsel amaçlara, istekli ve verimli biçimde katkı yapmalarını sağlamaktır. İşinden memnun olan, hastane içinde temel ve önemli ihtiyaçlarını tümünü karşılayan bireylerin iş başarımlarının, iş doyumunu düşük işgörenlerin iş başarımlarından önemli ölçüde yüksek olduğu söylenebilir.

Hastane örgütlerinde çalışan işgörenlerin etkili ve verimli bir hizmet verebilmeleri işlerinden doyum sağlamalarıyla mümkün olabilir. İş doyumunu, hastane personelinin genel yaşamlarına, fiziksel ve ruhsal sağlığına, davranışlarına ve verimliliklerine etki etmekte ve dolayısıyla çalışmalarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedirler.

Sağlık hizmetlerinin yönetimi konusunda önemli adımlar atılmıştır. Sağlık işgörenlerinin değişen ve gelişen yönetim anlayışına göre yönetilmesi, sağlık hizmetinin kalitesinin ve işgörenin birey olarak kendini verimli ve doyumlu hissetmesi açısından önem taşımaktadır. Sağlık hizmetlerinin üretiminde önemli bir yeri olan işgörenlerin iş doyumunda yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları önemli bir yer tutmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesi'nde değişik yönetsel düzeylerde görev alan yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemektir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

4.2.1. Araştırmanın Tipi

Bu araştırma Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesi'nde değişik yönetsel düzeylerde görev alan (Baştabip, Baştabip Yrd., Hastane Müdürü, Başhemşire ve diğer) yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışlarının boyutlarını tespit etmek ve bu davranışların personel iş doyumuna etkisini belirlemek için yapılacak tanımlayıcı bir alan araştırmadır.

4.2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesi'nde görev yapan personel oluşturmaktadır. Örneklem alınmayıp araştırma evrenin tümü üzerinde yapılmıştır.

4.2.3. Araştırmayla İlgili Sınırlamalar

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

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

4.2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasını takiben elde edilen bilgi ve bulgulara dayanılarak araştırmanın kurumsal çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra buradan hareketle, bir alan araştırması planlanmıştır.

Veri toplamada, yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemek için Karayel (1999) tarafından geliştirilmiş likert tipi beş seçenekli ölçme aracı kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş ve güvenirlik durumu Cronbach Alfa Katsayısı ile incelenmiştir. Liderlik davranışları ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alfa) 0.9599 bulunurken, iş doyum ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0.8267 olarak hesaplanmıştır. Anketin geçerliliğine ilişkin sorular faktör yapısına bakılarak yanıtlanabilir. Orijinal anketteki boyutlarda yer alan sorular, bu çalışmada da aynı boyutlarda yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan verilerin toplanması için liderlik davranışlarını ve personel iş doyumunu betimleme anketi kullanılmıştır (EK-1). Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personelin cinsiyeti, yaşı, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet süresi ve görevi ile ilgili olarak toplam 6 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise personelin kendi yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili değerlendirilmesini belirlemeye yönelik 36 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise personel iş doyumunu ölçmeye yarayan 18 soru bulunmaktadır. Anket Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesinde görev yapan 355 personel üzerinde yapılmıştır.

4.2.5. Verilerin Analizi

Çalışmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ankette toplam 60 soru bulunmaktadır. Çalışmada elde edilen veriler bilgisayara aktararak ve SPSS 11.5 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin öncelikle güvenirliği Cronbach Alfa Katsayısı ile test edilmiştir. Daha sonra çok değişkenli bir çözümleme yöntemi olan "Faktör Analizi" uygulanmıştır.

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

Faktör Analizi, araştırmacıya, değişkenler arasındaki ilişkinin niteliği hakkında yorum yapmaya olanak tanıyacak bilgileri sağlamaktadır. Bir değişkenle bu değişkenin yer aldığı faktör arasındaki korelasyon katsayısına faktör yükü denmektedir ve faktör yükleri, -1 ile +1 arasında değer almaktadır.

Faktör Analizi, birbiriyle ilişkili değişkenler kümesinin ilişki yapısını, daha az, birbirinden bağımsız yapay değişkenle açıklamaya yarayan istatistiksel analiz yöntemidir (Akgül ve Çevik, 2003:417).

Faktör Analizi, çok sayıda değişken kullanılan durumlarda birbiriyle ilişkili değişkenleri gruplamada kullanılan bir tekniktir. Faktör Analizi, ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilerin yorumlanmasını kolaylaştırmaktadır (Akgül ve Çevik, 2003:417-418).

Bu araştırmada Faktör Analizi, liderlik davranışı boyutlarını belirlemek için kullanılmıştır. Liderlik davranışları çok boyutludur. Ancak bu davranış boyutları arasındaki korelasyonlar dikkate alınarak davranışlar daha az boyuta indirgenebilir. Araştırmada Faktör Analizi yerine her davranış ile ilgili frekanslar incelenebilirdi, fakat bu liderlik davranışlarına tek boyutlu bakmak anlamına gelir. Oysa bir davranış diğerk davranışlara ilgili olduğu için, birbirleriyle yüksek korelasyona sahip davranışlar bir faktörde toplamak daha tutarlı ve anlamlı olacaktır. Çünkü Faktör Analizi'nin ana amacı veri seti küçölterek daha kolay açıklanabilir hale getirmektir.

Gruplararası karşılaştırmalarda ise, Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi, bir değışken yönünden iki veya daha fazla grup ortalamalarının karşılaştırılmasında kullanılan parametrik testlerden birisidir (Akgöl ve Çevik, 2003:197). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla da Post Hoc testlerinden Tukey HSD (Tukey Honestly Significance) çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

Normal dağılıma uymayan değışkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi yerine "Kruskal Wallis Varyans Analizi" kullanılmıştır. Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi sonrasında farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için "Mann- Whitney U Testi" ile karşılaştırılmıştır.

Araştırmada, liderlik davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin yön ve gücünü belirlemek için Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon Analizinde değışkenler arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek için "Pearson Korelasyon Katsayısı" hesaplanmıştır.

Korelasyon Analizi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, bir ilişki tespit edildiğinde, bunun yönünü ve gücünü belirler. İki değişken birbirinden tamamen bağımsız ve birbirini etkilemiyorsa, iki değişken arasında doğrusal ilişki yoktur. Bir değişkenin artan değerleri, diğer değişkenin artan değerleri ile doğrusal biçimde ilişkili ise, değişkenler pozitif ilişkilidir. Eğer bir değişkenin artan değerleri, diğer değişkenin azalan değerleri ile doğrusal biçimde ilişkili ise, değişkenler negatif ilişkilidir. Böylece korelasyon analizinin, doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü incelediği belirtilebilir (Akgl ve evik, 2003:356).

Pearson Korelasyon Katsayısı, iki değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesininlmnde kullanılır. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı r ile gösterilirken, ikiden fazla değişken arasındaki ilişki, R ile gösterilir. Bu katsayı -1 ile 1 arasında herhangi bir değer alabilir. Eğer evren pearson katsayısı 1'e eşit ise değişkenler arasında pozitif doğrusal ilişki, -1'e eşit ise değişkenler arasında negatif doğrusal ilişki ve 0'a eşitse değişkenler arasında ilişki olmadığını gösterir (Akgl ve evik, 2003:356).

Pearson Korelasyon Katsayısı -1 veya 1'e ne kadar yakın ise, değişkenler arasındaki doğrusal ilişki de o kadar gcl olur (Akgl ve evik, 2003:356).

4.3. Bulgular

4.3.1. Araştırma Örneklemi İle İlgili Bulgular

Tablo 4.1. Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	134	37.7
Kadın	221	62.3
Toplam	355	100.0

Araştırma grubunun cinsiyetlere göre dağılımı Tablo 4.1'de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan personelin % 37.7'si erkek, % 62.3'ü kadın'dır.

Tablo 4.2. Araştırma Grubunun Yaş Grubuna Göre Dağılımı

Yaş	N	%
18-25	68	19.2
26-33	151	42.5
34-41	99	27.9
≥ 42	37	10.4
Toplam	355	100.0

Araştırma grubunun yaş grubuna göre dağılımı Tablo 4.2'de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan personelin %19.2'si 18-25 yaş grubu, %42.5'i 26-33 yaş grubu, %27.9'u 34-41 yaş grubu, %10.4'ü ise 42 yaş ve üzerindedir.

Tablo 4.3. Araştırma Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	N	%
İlkokul	8	2.3
Lise ve Dengi Okullar	123	34.6
2 Yıllık Yüksekokul	118	33.2
4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	86	24.2
Yüksek Lisans veya Doktora	20	5.6
Toplam	355	100.0

Araştırma grubunun öğrenim durumuna göre dağılımı Tablo 4.3'te verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan personelin %2.3'ü ilkokul, %34.6'sı lise ve dengi okul, %33.2'si 2 yıllık yüksekokul, %24.2'si 4 yıllık yüksekokul veya fakülte, %5.6'sı yüksek lisans veya doktora mezunudur.

Tablo 4.4. Araştırma Grubunun Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi (Yıl)	N	%
1-5	98	27.6
6-10	120	33.8
11-15	72	20.3
16-20	32	9.0
21-25	22	6.2
≥ 26	11	3.1
Toplam	355	100.0

Araştırma grubunun kurumdaki hizmet süresine göre dağılımı Tablo 4.4'te verilmiştir. Buna göre personelin %27.6'sı 1-5 yıl, %33.8'i 6-10 yıl, %20.3'ü 11-15 yıl, %9.0'u 16-20 yıl, %6.2'si 21-25 yıl, %3.1 ise 26 yıl ve daha üzeri hizmet etmektedirler

Tablo 4.5. Araştırma Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

Görevi	N	%
Hekim	23	6.5
Hemşire- Ebe- Sağlık Memuru	130	36.6
Memur	73	20.6
Şef	7	2.0
Teknisyen	20	5.6
Tekniker	67	18.9
Sekreter	19	5.4
Diğer	16	4.5
Toplam	355	100.0

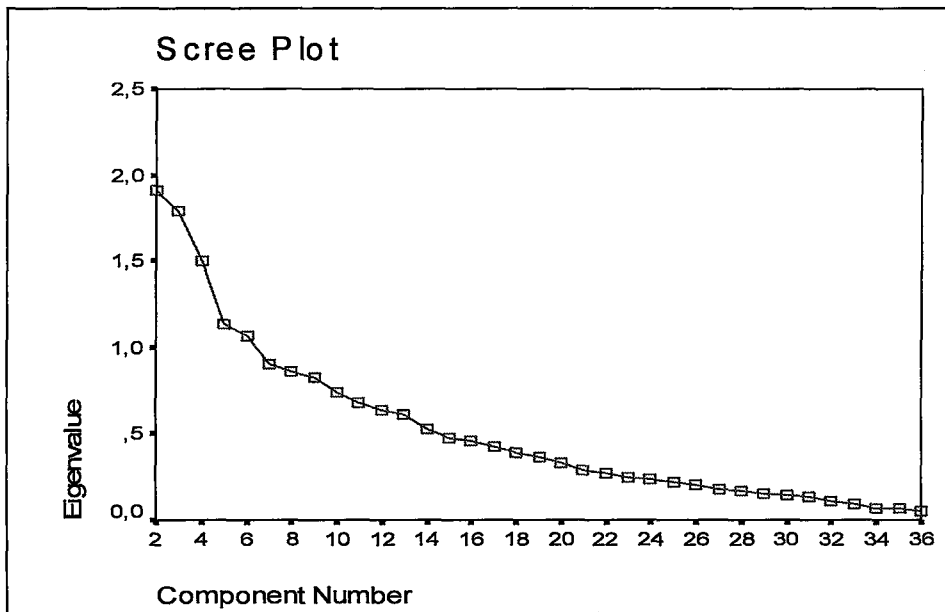
Araştırma grubunun görevlerine göre dağılımı Tablo 4.5'te verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan personelin %6.5'i hekim, %36.6'sı hemşire,ebe, sağlık memuru, %20.6'sı memur, %2.0'si şef, %5.6'sı teknisyen, %18.9'u tekniker, %5.4'ü sekreter, %4.5'i diğer personeli oluşturmaktadır.

4.3.2. Liderlik Davranışını Belirleyen Faktörler ile İlgili Bulgular

Gereç ve yöntem kısmında belirtildiği gibi, liderlik davranışını belirleyen boyutların belirlenmesi için Faktör Analizi uygulanmıştır.

Yönetisel davranış ve iş doyumunu içeren ankette her bir liderlik tarzı ile ilgili skorlar; o tarzı betimleyen faktörde önemli yükler alan değişkenlerin gözlenen değerlerinin toplamının, o faktörde yer alan değişken sayısına bölünmesiyle bulunmuştur.

Verilere uygulanan Temel Bileşenler Analizinde Varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen Scree Plot dağılımına göre özdeğerleri (Eigenvalue >1) 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Bununla birlikte Şekil 4.1'de özdeğerlerin nisbi değerleri (scree plot) verilmiştir. Özdeğerlerin rotasyona tabi tutulacak faktör sayısının belirlenmesinde anahtar rolü olduğundan, bu grafik faydalıdır. Grafikte birbirinden kesin hatlarıyla ayrılan faktörler tespit edildiğinde dördüncü değerden sonraki verilerin özdeğerlerinin 1'in üzerinde olmadığı saptanmıştır. Bu veriler ışında toplam 36 değişkenin dört faktör altında ve toplam varyansın % 63.618 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır.



Şekil 4.1. Özdeğerlerin Nisbi Değerleri (Scree Plot)

Faktör Analizi sonuçlarının genel bir değerlendirilmesi yapıldığında, belirlenen dört boyut, House ve Dessler (1974), House ve Mitchell (1982:229-230), Umstot (1984:344) ve Randolph (1985:260) tarafından belirlemiş olan liderlik davranış boyutları ile tutarlılık göstermektedir. Söz konusu yazarlar da, liderlik davranışını dört boyutta incelemiştir. Bunlar;

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

Araştırma sonucunda elde edilen faktör yapısı, yazarların öngördüğü faktör yapısı ile büyük derecede tutarlık göstermektedir. Buna göre kullanılan ölçeğin geçerliliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu faktörler ve bu faktörlerde yer alan değişkenler yükleriyle birlikte aşağıda verilmiştir.

4.3.2.1. Faktör 1: Destekleyici Liderlik

Faktör 1'in tanımladığı destekleyici liderlik tarzının toplam varyansın % 49.14 düzeyindedir ve 11 değişken ile ifade edilmektedir. Değişkenler incelendiğinde destekleyici liderlik tarzı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Yeni fikirleri teşvik eden, astlarının refah ve mutluluklarını gözetken, iş ortamında astlarına arkadaş gibi davranan, düzeni sağlayan, tutarlı ve güven verici olan, eleştirilere açık olan yönetici davranışı olarak tanımlayan bu faktörü, destekleyici liderlik davranışı olarak tanımlamak mümkündür.

Destekleyici lider tipi çok zaman “ kişiye dönük lider”, “uyumlu lider” gibi kavramlarla anlatılmak istenir. Bu liderin temel davranışı astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde yürütülmesine dayanır. Bu davranış türünün kişilerin iş doyumunu ve işlerini başarma güçlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Destekleyici Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR YÜKÜ
Düzeni sağlar.	0.753
Tutarlıdır.	0.743
Yeni fikirleri teşvik eder.	0.708
Eleştirilere açıktır.	0.683
Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	0.674
Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	0.658
Güven vericidir.	0.631
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	0.569
Arkadaşçadır.	0.517
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	0.481
Gelecek hakkında planlar yapar.	0.445
AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (R²)	49.140

Tablo 4.6'da görüldüğü üzere destekleyici liderlik davranışı boyutu olarak nitelendirilebilen bu faktörün, insana ilgi gösteren liderlik davranışını tanımladığı söylenebilir.

Yönetimde başarı, her şeyden önce personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Yönetim süreci, beşeri-sosyal yanı bulunan faaliyetler bütünüdür. Yöneticilerin temel görevlerinden birisi, işgörenlere iş ve özel hayatlarında yardımcı olmaktır. Destekleyici liderlik tarzında yönetici, iş ortamında astlarına arkadaş gibi davranan, düzeni sağlayan, tutarlı ve güven verici olan, eleştirilere açık olan ve çalışanların sosyal ilişki kurmalarına yardımcı olan, ast üst arasındaki ilişkinin bir işbirliği anlayışı içerisinde yardım eden liderlik türüdür.

Yapılan araştırmaların çoğu destekleyici liderlik biçiminin iş doyumu sağlama, iş başarısını artırma gibi bazı olumlu tutumlarla yakından ilgili olduğunu göstermiştir. Destekleyici liderlik tarzı, özellikle insancıl bir işletme atmosferi yaratmanın temel koşullarından birisini oluşturmaktadır. Üstleri tarafından desteklenen, üstlerinden maddi ve manevi destek gören astların, yönetim ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olacağı söylenebilir.

4.3.2.2. Faktör 2: Araçsal (Yönlendirici) Liderlik

Faktör 2'nin tanımladığı araçsal liderlik tarzının toplam varyansın %5.30 düzeyindedir ve 13 değişken ile ifade edilmektedir. Değişkenler incelendiğinde araçsal (yönlendirici) liderlik tarzı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Araçsal liderlik türünün en belirgin özelliği olarak, astların izleyecekleri yolun kesinlikle lider tarafından saptanması olarak görülebilir. Araçsal liderlik tarzını betimleyen bu faktörü, House ve Dessler'in adlandırdığı gibi araçsal liderlik davranışı olarak adlandırmak mümkün görünmektedir. Bu faktörde yer alan değişkenler Tablo 4.7'de verilmiştir. Faktör 2'de yer alan değişkenler kümesi incelendiğinde, bu faktörün, işe ağırlık veren, işlerin planlı, düzenli ve kurallara uygun biçimde yürütülmesini isteyen, aynı zamanda da, astları üstünde ağırlığını hissettirerek egemenlik kurmaya çalışan lider davranışını ortaya koyduğu söylenebilir.

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

Bu liderlik tarzının, Douglas McGregor tarafından geliştirilen X kuramına uygun düştüğü söylenebilir. Bu kurama göre işgören, maddi çıkarlarını gözetken, sorumluluk almaktan kaçınan, tembel olan ve bu nedenle de korkutulması veya cezalandırılması gereken kişidir. Araçsal liderlik açısından temel olan, üretimdir; üretimin yapılması sırasında insan duyguları ve düşüncelerinin bir önemi bulunmamaktadır.

Tablo 4.7. Araçsal Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR YÜKÜ
Talimatlarını açık bir şekilde verir.	0.740
Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	0.697
Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	0.668
Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	0.635
İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	0.622
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	0.620
Esnektir ve değişime açıktır.	0.600
Astlarına adil davranır.	0.590
İşin denetiminde titizdir.	0.566
Gerektiğinde çabuk karar alır.	0.532
Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	0.531
Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir	0.465
Planları dikkatli yapar.	0.324
AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (R²)	5.300

Bilgi çağının işgöreni, kararlara katılmayı, daha fazla sorumluluk almayı, yükselmeyi, duygu ve düşüncelerine değer verilmesini istedikleri ve böylece araçsal liderlik tarzına karşı olumsuz tavır takındıkları ileri sürülebilir.

Bazı durumlarda araçsal liderlik davranışı işgörenlerin elde ettikleri doyum ile olumlu ilişki gösterirken, bazı durumlarda ilişki olumsuz olabilir. Eğer çalışanlar beklentilerini ve iş başarımlarını yönlendirici liderin çizdiği yolda elde edebiliyorsa, bu tür liderlik davranışı ile personelin iş doyumları arasındaki ilişki olumludur.

İşgörenler bazı durumlarda emredici bir yönetici beklerler. Böyle durumlarda araçsal liderin davranışı astları ile olumlu ilişkilerin ortaya çıkmasına yol açabilecektir.

4.3.2.3. Faktör 3: Başarı Yönelimli Liderlik

Faktör 3'ün tanımladığı başarı yönelimli liderlik tarzının toplam varyansın %4.98 düzeyindedir ve 7 değişken ile ifade edilmektedir. Değişkenler incelendiğinde başarı yönelimli liderlik tarzı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 4.8'de de görüldüğü üzere başarı yönelimli lider davranışı; büyümeyi teşvik eden, amaçları belirgin olan, iyi çalışmaları takdir eden, yeni projeler üreten, yeniliklere açık olan lider davranışı olarak sergilenmektedir.

Başarı yönelimli liderlik davranışının temel özelliği amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir. Tablo 4.8.'de başarı yönelimli liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri verilmiştir.

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

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR YÜKÜ
Büyümeyi teşvik eder.	0.797
Amaçları belirgindir	0.731
İyi çalışmaları takdir eder.	0.722
Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	0.687
Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	0.582
Yeni projeler üretir.	0.525
Yeniliklere açıktır.	0.487
AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (R²)	4.980

Yapılan araştırmaların çoğu başarı yönelimli liderlik biçiminin iş doyumunu sağlama, iş başarısını artırma gibi bazı olumlu tutumlarla yakından ilgili olduğunu göstermiştir. Üstleri tarafından desteklenen, üstlerinden maddi ve manevi destek gören, iyi çalışmaları takdir eden, astların, yönetim ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olacağı bundan dolayı iş doyumlarının da yüksek olacağı söylenebilir.

4.3.2.4. Faktör 4: Katılımcı Liderlik

Faktör 4'ün tanımladığı katılımcı liderlik tarzının toplam varyansın %4.81 düzeyindedir ve 5 değişken ile ifade edilmektedir. Değişkenler incelendiğinde katılımcı liderlik tarzı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Astlarına değer veren, problem çözme ve karar verme sürecinde astlarına danışan ve onların fikirlerini alan yönetici davranışlarını tanımlayan bu faktörü, katılımcı liderlik faktörü olarak adlandırmak olanaklı görünmektedir. Tablo 4.9'da katılımcı liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri verilmiştir.

Tablo 4.9. Katılımcı Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR YÜKÜ
Astlarına güvenir.	0.741
Astlarını savunur.	0.725
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	0.609
Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.	0.603
Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	0.538
AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (R²)	4.810

Bu faktörde yer alan birbirleriyle ilişkili değişkenler kümesi incelendiğinde, faktörün, likert tarafından "işgören merkezli liderlik", OHIO Eyalet Üniversitesi araştırmacıları tarafından "anlayış" olarak nitelendirilen liderlik davranışlarıyla uyumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcı lider, iş grubu üyelerinin fonksiyonlarını yerine getirmelerinde ve işlerini başarmalarında onlarla birlikte sorumluluk üstlenir. İşletmelerin büyümeleri, karmaşılaşmaları, işgörenin uzmanlaşma ve mesleklaşma düzeyinin gelişmesi sonucunda, yöneticiler, otoriter davranışları terk ederek astlarının işletme kararlarına daha fazla katılımına imkan tanımaya başlamıştır.

Yönetim faaliyetinin temel özelliklerinden birisi, işbirliği süreci olmasıdır. Çalışanlarla işbirliği yapmaya yönelik bir yöneticinin, öncelikle yönetsel kararlara astlarının katılımını sağlaması zorunludur.

Diğer yünden, yöneticinin karşılaştığı tüm sorunlara tek başına çözümler getirmesi hemen hemen imkansız hale gelmiştir. Bu nedenle yönetici diğer kişilerin bilgi ve uzmanlıklarından faydalanma yoluna gitmek durumundadır. Böylece işletme kararlarının kalitesi yükseltilebilecektir. Katılımcı yönetim ayrıca genel anlamda işgörene değer vermeyi ifade etmektedir. İş merkezli liderliğin tersine katılımcı yönetim tarzında, işgörenler bir makinenin parçası olarak görülmezler, işletmenin asli unsuru ve temel varlığı olarak kabul edilmektedir.

Katılımcı liderin de başarılı olacakları ortam şartları olacaktır. İşin ilginç olduğu, mevcut şartlara göre modern bir yapı sergilendiği durumlarda katılımcı liderlik başarılı olacaktır. Grup amaçlarına ulaşmanın üst düzeyde üyelerin iştirakine bağlı olduğu durumlarda da katılımcı liderin başarısı yüksek olacaktır.

Kısaca katılımcı liderlik tarzının işgörenlere değer veren, onları güdüleyen ve işletmeye bağlanmalarına yol açan liderlik davranışı boyutu olarak değerlendirmek mümkündür.

4.3.3. İşgören Özellikleri ve Liderlik Davranışları

4.3.3.1. Yaş ve Liderlik Davranışları

Yaş gruplarına göre personelin liderlik davranışları ile ilgili değerlendirmelerine ilişkin bilgiler Tablo 4.10'da verilmiştir.

Destekleyici liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 18-25 yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu, diğer yaş gruplarının ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F=0.645$, $p>0.05$). Bu sonuca göre, Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesinde görev yapan personelin yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri yöneticiler açısından bakıldığında astlarına yaş özelliğine bakılmaksızın destekleyici liderlik davranışları bakımından aynı biçimde davrandıkları söylenebilir.

Araçsal liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan derecelendirmeler incelendiğinde, 18-25 yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu, diğer yaş gruplarının ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Normal dağılıma uymadıkları için Tek Yönlü Varyans Analizi yerine "Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi" kullanılmıştır. Yapılan bu varyans analizinde, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır ($X^2=13.335$, $p<0.05$).

Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi sonrasında farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için "Mann-Whitney U Testi" testi ile gruplar ikişer ikişer karşılaştırılmıştır. Buna göre, 18-25 yaş ile 26-33 yaş grupları arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($z=-2.691$, $p<0.05$). Aynı şekilde 18-25 ile 34-41 yaş grupları arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($z=-3.346$, $p<0.05$).

Tablo 4.10. Yaş Gruplarına Göre Liderlik Davranışları

LİDERLİK DAVRANIŞLARI	Yaş Grup	N	— X	Std. Sapma	Tek Yön. Varyans Analizi		Kruskal Wallis Var. Analizi	
					F	p	X ²	p
DESTEKLEYİCİ LİDERLİK	18-25	68	3.44	0.89	0.0645	0.586		
	26-33	151	3.27	0.93				
	34-41	99	3.29	0.91				
	42+	37	3.25	0.94				
	Toplam	355	3.31	0.90				
ARAÇSAL LİDERLİK	18-25	68	3.74	0.97			13.335	0.004*
	26-33	151	3.37	0.79				
	34-41	99	3.27	1.02				
	42+	37	3.27	0.82				
	Toplam	355	3.38	0.91				
BAŞARI YÖNELİMLİ LİDERLİK	18-25	68	3.43	0.99	1.248	.292		
	26-33	151	3.37	0.81				
	34-41	99	3.27	0.95				
	42+	37	3.44	0.96				
	Toplam	355	3.34	0.90				
KATILIMCI LİDERLİK	18-25	68	3.33	0.77	3.310	.020**		
	26-33	151	3.44	0.90				
	34-41	99	3.18	1.00				
	42+	37	3.71	0.88				
	Toplam	355	3.36	0.92				

*Normal dağılıma uymadıkları için Tek Yönlü Varyans Analizi yerine "Kruskal Wallis Varyans Analizi" kullanılmış ve gruplar 2'şer 2'şer "Mann-Whitney U Testi" ile karşılaştırmışlardır.

**P<0,05 önemli olduğu için gruplar 2 şer 2 şer Post Hoc testlerinden "Tukey HSD" ile karşılaştırılmıştır.

Başarı yönelimli liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 42+ yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu, diğer yaş gruplarının ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan Tek Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (F=1.248, p>0.05). Bu sonuca göre, hastanede görev yapan personelin, yöneticilerinin başarı yönelimli liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri yöneticiler açısından bakıldığında ise astlarına yaş özelliğine bakılmaksızın destekleyici liderlik davranışları bakımından aynı biçimde davrandıkları söylenebilir.

Katılımcı liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 42+ yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu, 18-25 ile 26 -33 yaş grubunun birbirine çok yakın olduğu 34-41 yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır ($F=3.310$, $p<0.05$). Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonrasında farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testlerinden "Tukey HSD" testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan Tukey HSD testi sonucuna göre 34-41 ile 42+ yaş grupları arasında fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

4.3.3.2. Cinsiyet ve Liderlik Davranışları

Cinsiyet gruplarına göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili analizlere ilişkin bilgiler Tablo 4.11'de verilmiştir. Buna göre destekleyici liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, cinsiyet gruplarına göre değerlendirmenin birbirine çok yakın olduğu saptanmıştır.

Yapılan "İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi" sonucuna göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı veya önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($t=1.242$, $p>0.05$). Bu sonuca göre, Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesinde görev yapan personelin yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri yöneticilerin astlarına cinsiyet durumuna bakılmaksızın destekleyici liderlik davranışları bakımından aynı biçimde yaklaştıkları söylenebilir.

Tablo 4.11. Cinsiyet ve Liderlik Davranışı

LİDERLİK DAVRANIŞLARI	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	İki Ort. Ara. Far. Önemlilik Testi		Mann Whitney U Testi	
					t	p	z	p
DESTEKLEYİCİ LİDERLİK	Erkek	134	3.23	0.95	1.242	0.215*	-	-
	Kadın	221	3.59	0.90				
ARAÇSAL LİDERLİK	Erkek	134	3.23	1.00	-	-	-1.466	0.143*
	Kadın	221	3.47	0.85				
BAŞARI YÖNEMLİ LİDERLİK	Erkek	134	3.32	0.93	0.329	0.353*	-	-
	Kadın	221	3.35	0.85				
KATILIMCI LİDERLİK	Erkek	134	3.43	1.00	1.118	0.237*	-	-
	Kadın	221	3.31	0.86				

*p>0.05

Araçsal liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, yaş gruplarına göre değerlendirmenin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "Mann-Whitney U Testi" analiz sonucuna göre gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (z=-1.466, p>0.05). Bu sonuca göre, Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesinde görev yapan personelin yöneticilerinin araçsal liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri, yöneticilerin astlarına cinsiyet durumuna bakılmaksızın araçsal liderlik davranışları bakımından aynı biçimde davrandıkları söylenebilir.

Başarı yönelimli liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, cinsiyet gruplarına göre değerlendirmenin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yapılan "İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi" sonucuna göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (t=0.329, p>0.05). Bu sonuca göre, personelin yöneticilerinin başarı yönelimli liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri yöneticilerin astlarına cinsiyet durumuna bakılmaksızın destekleyici liderlik davranışları bakımından aynı biçimde yaklaştıkları söylenebilir.

Katılımcı liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, cinsiyet gruplarına göre değerlendirmenin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi" sonucu, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($t=1.118$, $p>0.05$). Bu sonuca göre, personelin yöneticilerinin başarı yönelimli liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri yöneticilerin astlarına cinsiyet durumuna bakılmaksızın destekleyici liderlik davranışları bakımından aynı biçimde yaklaştıkları söylenebilir.

4.3.3.3. Eğitim Düzeyi ve Liderlik Davranışları

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

Destekleyici liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, ilkökul mezunlarının diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek olduğu, diğer eğitim düzeylerinin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi" göre gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($X^2=9.343$, $p>0.05$). Bu sonuca göre, Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesinde görev yapan personelin yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri yöneticilerin astlarına eğitim düzeylerine bakılmaksızın destekleyici liderlik davranışları bakımından aynı biçimde davrandıkları söylenebilir.

Tablo 4.12. Eğitim Düzeyi ve Liderlik Davranışları

LİDERLİK DAVRANIŞLARI	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Tek Yön. Varyans Analizi		Kruskal Wallis Varyans Analizi	
					F	p	X ²	p
DESTEKLEYİCİ LİDERLİK	İlkokul	8	4.05	0.16	-	-	9.343	0.053*
	Lise ve Dengi Okullar	123	3.26	0.87				
	2 Yıllık Yüksekokul	118	3.22	0.95				
	4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	86	3.41	0.89				
	Yüksek Lisans veya Doktora	20	3.31	1.15				
	Toplam	355	3.31	0.92				
ARAÇSAL LİDERLİK	İlkokul	8	3.82	0.46	1.996	0.095*	-	-
	Lise ve Dengi Okullar	123	3.27	0.89				
	2 Yıllık Yüksekokul	118	3.37	0.93				
	4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	86	3.56	0.88				
	Yüksek Lisans veya Doktora	20	3.19	1.14				
	Toplam	355	3.38	0.91				
BAŞARI YÖNELİMLİ LİDERLİK	İlkokul	8	4.37	0.38	-	-	12.838	0.884*
	Lise ve Dengi Okullar	123	3.27	0.87				
	2 Yıllık Yüksekokul	118	3.31	0.92				
	4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	86	3.40	0.86				
	Yüksek Lisans veya Doktora	20	3.31	1.14				
	Toplam	355	3.34	0.90				
KATILIMCI LİDERLİK	İlkokul	8	4.30	0.59	2.415	0.049**		
	Lise ve Dengi Okullar	123	3.31	0.88				
	2 Yıllık Yüksekokul	118	3.76	0.90				
	4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	86	3.37	0.93				
	Yüksek Lisans veya Doktora	20	3.18	1.13				
	Toplam	355	3.36	0.92				

*p> 0.05, ** p<0.05

Araçsal liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, ilkokul mezunlarının diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek olduğu, diğer eğitim düzeylerinin ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (F=1.996, p>0.05). Bu sonuca göre, hastanede görev yapan personelin yöneticilerinin araçsal liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri yöneticilerin astlarına eğitim düzeylerine bakılmaksızın araçsal liderlik davranışları bakımından aynı biçimde yaklaştıkları söylenebilir.

Başarı yönelimli liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 4 yıllık yüksekokul ve fakülte mezunları ile ilkokul mezunlarının eğitim düzeylerinin yüksek olduğu, diğer eğitim düzeylerinin ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yapılan "Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi" sonucuna göre gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($X^2=12.838$, $p>0.05$). Bu sonuca göre, Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesinde görev yapan personelin yöneticilerinin başarı yönelimli liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri yöneticilerin astlarına eğitim düzeylerine bakılmaksızın başarı yönelimli liderlik davranışları bakımından aynı biçimde davrandıkları söylenebilir.

Katılımcı liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan derecelendirmeler incelendiğinde, eğitim düzeylerine göre değerlendirmenin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı veya önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır ($F=2.415$, $p<0,05$). Yapılan Tukey HSD testi sonucuna göre ilkokul ile lise mezunları arasında ilkokul ile iki yıllık yüksekokul arasında ilkokul ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir($p<0.05$).

4.3.3.4. Hizmet Süresi ve Liderlik Davranışları

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

Tablo 4.13. Hizmet Süresi ve Liderlik Davranışları

LİDERLİK DAVRANIŞLARI	Hizmet Süresi(Yıl)	n	— X	Std. Sapma	Tek Yön. Varyans Analizi		Kruskal Wallis Varyans. Analizi	
					F	p	X ²	p
DESTEKLEYİCİ LİDERLİK	1-5	98	3.25	0.90	-	-	21.993	0.001*
	6-10	120	3.60	0.79				
	11-15	72	3.04	1.05				
	16-20	32	3.35	0.87				
	21-25	22	2.98	0.92				
	≥ 26	11	2.95	0.78				
	Toplam	355	3.31	0.92				
ARAÇSAL LİDERLİK	1-5	98	3.50	0.85	-	-	23.729	0.001*
	6-10	120	3.59	0.77				
	11-15	72	3.04	1.07				
	16-20	32	3.41	0.94				
	21-25	22	3.02	0.87				
	≥ 26	11	2.87	0.91				
	Toplam	355	3.38	0.91				
BAŞARI YÖNELİMLİ LİDERLİK	1-5	98	3.22	0.86			32.719	0.001*
	6-10	120	3.72	0.74				
	11-15	72	3.10	0.97				
	16-20	32	3.18	0.92				
	21-25	22	3.07	1.07				
	≥ 26	11	2.90	0.82				
	Toplam	355	3.34	0.90				
KATILIMCI LİDERLİK	1-5	98	3.20	0.87	3.360	0.06**		
	6-10	120	3.63	0.80				
	11-15	72	3.19	1.07				
	16-20	32	3.35	0.90				
	21-25	22	3.33	0.93				
	≥ 26	11	3.12	0.90				
	Toplam	355	3.36	0.92				

(*P<0.05, ** p>0.05)

Destekleyici liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 6-10 yıl hizmet süresi olan personelin diğer hizmet sürelerine göre yüksek olduğu, diğerlerinin ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi" sonucunda gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır ($X^2=21.993$, $p<0.05$).

Farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için yapılan "Mann-Whitney U Testi" sonucuna göre, 1-5 yıl ile 11-15 yıl hizmet süresi arasında farkın istatistiksel olarak önemli olduğu saptanmıştır ($z=-2.691$; $p=0.007$). Aynı şekilde 1-5 yıl ile 11-15 yıl hizmet süresi arasında farkın istatistiksel olarak önemli olduğu saptanmıştır ($z=-3.346$, $p=0.001$).

Araçsal liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 1-5 ile 6-10 yıl hizmet süresi olanlar ve 11-15 ile 21-25 yıl hizmet süresi olanlar birbirine çok yakın olduğu, 26+ yıl hizmet süresi olanlar ise bunların altında olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi" sonucunda gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır ($X^2=23.729$, $p<0.05$). Farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için yapılan "Mann-Whitney U Testi" sonucuna göre, 1-5 yıl ile 11-15 yıl 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında farkın istatistiksel olarak önemli olduğu gözlenmiştir ($z=-2.975$, $p=0.003$).

Başarı yönelimli liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 6-10 yıl hizmet süresi olan personelin diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu, diğer yaş gruplarının ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi" sonucunda gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır ($X^2=32.719$, $p<0.05$). Farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için yapılan "Mann-Whitney U Testi" sonucuna göre, 1-5 yıl ile 11-15 yıl hizmet süresi olan gruplar arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir ($z=-2.975$, $p=0.003$).

Katılımcı liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, 6-10 yıl hizmet süresi olan personelin diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu, diğer yaş gruplarının ise birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F=3.360$, $p>0.05$).

4.3.4. İş Doyumu ve İşgören Özellikleri

Tablo 4.14'te personelin cinsiyete iş doyum düzeyleri verilmiştir. Personelin cinsiyete göre iş doyum düzeylerinin benzer oldukları görülmüştür. Yapılan "İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi" sonucuna göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($t=0.04$, $p>0.05$).

Tablo 4.14. Personelin Cinsiyetine Göre İş Doyum Düzeyleri

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	p
Erkek	134	3.17	0.54	0.04	0.997
Kadın	221	3.17	0.47		

($t=0.04$, $p>0.05$)

Tablo 4.15'te personelin yaşa göre iş doyum düzeyleri verilmiştir. Personelin yaş gruplarına göre iş doyum düzeylerinin benzer oldukları görülmüştür. En yüksek iş doyumunu 26-33 yaş, en düşük doyum ise 34-41 yaş grubundaki personele aittir. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F=0.837$, $p>0.05$).

Tablo 4.15. Personelin Yaşa Göre İş Doyum Düzeyleri

Yaş	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Min.	Max.	F	p
18-25	68	3.20	0.47	1.72	4.33	0.837	0.474
26-33	151	3.21	0.49	1.72	4.17		
34-41	99	3.11	0.50	1.72	4.00		
≥ 42+	37	3.16	0.55	1.72	4.17		
Toplam	355	3.17	0.49	1.72	4.33		

($F=0.837$, $p>0.05$)

Tablo 4.16'da personelin öğrenim durumuna göre iş doyum düzeyleri verilmiştir. En düşük iş doyumunu ilkokul mezunları, en yüksek iş doyumunu 4 yıllık yüksek okul ve fakülte mezunları sahiptir. Normal dağılıma uymadıkları için Tek Yönlü Varyans Analizi yerine "Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi" kullanılmıştır. Yapılan varyans analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F=1.705$, $p>0.05$).

Tablo 4.16. Öğrenim Durumuna Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri

Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Std.Sapma	Min	Max	χ^2	p
İlkokul	8	2.95	0.81	1.72	3.78	1.705	0.790
Lise ve Dengi Okullar	123	3.15	0.52	1.72	4.33		
2 Yıllık Yüksek okul	118	3.17	0.46	2.17	4.17		
4 Yıllık Yüksek okul veya Fakülte	86	3.24	0.44	1.72	4.00		
Yüksek Lisans veya Doktora	20	3.08	0.58	1.83	4.00		
Toplam	355	3.17	0.49	1.72	4.33		

($F=1.705$, $p>0.05$)

Tablo 4.17'de personelin hizmet süresine göre iş doyum düzeyleri verilmiştir. En düşük iş doyumunu 26+ yıl, en yüksek iş doyumunu 16-20 yıl hizmet süre hizmet eden personele sahiptir. Diğer grupların ise iş doyumlarının benzer oldukları saptanmıştır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($F=0.861$, $p>0.05$).

Tablo 4.17. Hizmet Süresine Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri

Hizmet Süresi (Yıl)	N	$\bar{X}$	Std.Sapma	Min	Max	F	p
1-5	98	3.17	0.46	1.72	4.33	0.861	0.508
6-10	120	3.19	0.50	1.72	4.00		
11-15	72	3.12	0.53	1.72	4.17		
16-20	32	3.27	0.45	2.06	4.00		
21-25	22	3.23	0.49	2.39	4.17		
≥ 26	11	2.97	0.57	1.83	3.78		
Toplam	355	3.17	0.49	1.72	4.33		

(F=0.861, p>0.05).

Tablo 4.18'de personelin yaptığı göreve göre iş doyum düzeyleri verilmiştir. En düşük iş doyumunu teknisyenlere, en yüksek iş doyumunu şef olarak çalışan personele aittir. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (F=0.279, p>0.05).

Tablo 4.18. Yapılan Göreve Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri

Görevi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Min	Max	F	p
Hekim	23	3.17	0.39	2.61	3.78	0.279	0.962
Hemşire- Ebe- Sağlık Memuru	130	3.15	0.47	1.72	4.00		
657 Memur	73	3.20	0.49	2.17	4.00		
Şef	7	3.23	0.79	1.83	4.17		
Teknisyen	20	3.11	0.50	1.83	3.89		
Tekniker	67	3.22	0.51	1.72	4.33		
Sekreter	19	3.13	0.54	1.72	4.17		
Diğer	16	3.13	0.67	1.72	4.00		
Toplam	355	3.17	0.49	1.72	4.33		

(F= 0.279, p>0.05)

4.3.5. Liderlik Davranışı ve İş Doyumu

Liderlik tarzı ile iş doyumu arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini belirlemek için Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Korelasyon Analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek için “Pearson Korelasyon Katsayısı” hesaplanmıştır.

Liderlik davranışlarıyla, iş doyumu arasındaki ilişkinin derece ve niteliğini belirten Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19. Liderlik Davranışı ve İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Analizi

LİDERLİK DAVRANIŞLARI- İŞ DOYUMU		DESTEK- LEYİCİ LİDERLİK	ARAÇSAL LİDERLİK	BAŞARI YÖNELİMLİ LİDERLİK	KATILIMCI LİDERLİK	İŞ DOYUMU
DESTEK- LEYİCİ LİDERLİK	Pearson Correlation (r)	1.000	0.787*	0.693*	0.693*	0.174*
	Sig. (2-tailed) (p)	.	0.0001	0.0001	0.0001	0.001
	N	355	355	355	355	355
ARAÇSAL LİDERLİK	Pearson Correlation (r)	0.787*	1.000	0.718*	0.666*	0.320*
	Sig. (2-tailed)- (p)	0.0001	.	0.0001	0.0001	0.0001
	N	355	355	355	355	355
BAŞARI YÖNELİMLİ LİDERLİK	Pearson Correlation (r)	0.724*	0.718*	1.000	0.702*	0.220*
	Sig. (2-tailed)- (p)	0.001	0.001	.	0.001	0.001
	N	355	355	355	355	355
KATILIMCI LİDERLİK	Pearson Correlation (r)	0.693*	0.666*	0.702*	1.000	0.374*
	Sig. (2-tailed)- (p)	0.0001	0.0001	0.001	.	0.0001
	N	355	355	355	355	355
İŞ DOYUMU	Pearson Correlation (r)	0.174*	0.320*	0.220*	0.374*	1.000
	Sig. (2-tailed) -(p)	0.001	0.0001	0.0001	0.0001	.
	N	355	355	355	355	355

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

Tablo 4.19’da liderlik davranışı ve iş doyumu arasındaki korelasyon analizini göstermektedir. Pearson Korelasyon Matrisinde faktörler arasında ilişki incelendiğinde destekleyici liderlik, araçsal liderlik, başarı yönelimli liderlik ve katılımcı liderlik ile iş doyumu arasında anlamlı ($p < 0.01$) pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

İş doyumu düzeyi ile en yüksek korelasyon sahip liderlik tarzının katılımcı liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. Katılımcı liderlik tarzı ile iş doyumu arasındaki ilişki katsayısı 0.374 olarak belirlenmiştir. Buna göre liderleri tarafından astlarına değer veren, problem çözme ve karar verme sürecinde astlarına danışan ve onların fikirlerini alan lider davranışı ile personel iş doyumu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Araçsal liderlik davranışı ile iş doyumu arasında ilişki katsayısı 0.320 olarak belirlenmiştir. Buna göre işlere ağırlık veren, işlerin planlı, düzenli ve kurallara uygun biçimde yürütülmesini isteyen lider davranışı işe personel iş doyumu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre çalışanlar beklentilerini ve iş başarımlarını liderin çizdiği yolda elde edebildiklerinden, bu tür liderlik davranışı ile çalışanların doyumu arasındaki ilişki olumlu olduğu söylenebilir.

Başarı yönelimli liderlik davranışı ile iş doyumu arasında ilişki katsayısı 0.220 olarak belirlenmiştir. Buna göre büyümeyi teşvik eden, amaçları belirgin olan, iyi çalışmaları takdir eden, yeni projeler üreten, yeniliklere açık olan lider davranışı ile personel iş doyumu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Üstleri tarafından desteklenen, üstlerinden maddi ve manevi destek gören, iyi çalışmaları takdir eden, astların, yönetim ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olacağı dolayısıyla da iş doyumlarının yüksek olacağı söylenebilir.

Destekleyici liderlik davranışı ile iş doyumu arasında ilişki katsayısı 0.174 olarak belirlenmiştir. Buna göre yeni fikirleri teşvik eden, astlarının refah ve mutluluklarını gözetken, iş ortamında astlarına arkadaş gibi davranan, düzeni sağlayan, tutarlı ve güven verici olan, eleştirilere açık olan lider davranışı ile personel iş doyumu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönlü bulunmaktadır. Bu durumda üstleri tarafından desteklenen, üstlerinden maddi ve manevi destek gören astların, iş doyum düzeylerinin yüksek olacağı söylenebilir.

5 . SONUÇLAR VE ÖNERİLER

SONUÇLAR

Araştırma aracılığı ile elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilirler:

Yapılan Faktör Analizi sonucunda yöneticilerin liderlik tarzları dört ana boyutta toplanabilmektedir. Bunlar: (1) işe ağırlık veren “araçsal (yönlendirici) liderlik” tarzı (2) astlarının bilgi ve deneyimlerine güvenen ve kararlara katılımına olanak tanıyan “katılımcı liderlik” tarzı ve (3) astlarına sürekli yardım eden ve onların refah ve mutluluğuna özen gösteren “destekleyici liderlik” tarzı, (4) astlarına büyümeyi teşvik eden, yeniliklere açık olan ve performans geliştirme olanağı tanıyan “başarı yönelimli liderlik” tarzı olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu liderlik tarzları House ve Dessler (1974), House ve Mitchell (1982:229-230), Umstot (1984:344) ve Randolph (1985:260) tarafından belirlemiş olan liderlik tarzları ile tutarlılık göstermektedir.

Personelin yaş gruplarına göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili değerlendirildiğinde, destekleyici ve başarı yönelimli liderlik tarzları ile yaş arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklar göstermediği saptanmıştır ($p>0.05$). Diğer taraftan araçsal ve katılımcı liderlik tarzları ile yaş arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Buna göre araçsal liderlik tarzında 18-25 ile 26-33 yaş grupları ile, 18-25 ile 34-41 yaş grupları arasında, katılımcı liderlik tarzında ise 34-41 ile 42+ yaş grupları arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.10).

Cinsiyete göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili analizler incelendiğinde, destekleyici, araçsal, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik tarzları ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı ($p>0.05$) saptanmıştır (Tablo 4.11).

Personelin eğitim düzeyine göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili değerlendirildiğinde, destekleyici, araçsal ve başarı yönelimli liderlik tarzları ile öğrenim düzeyi arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$). Öte yandan katılımcı liderlik tarzları ile öğrenim düzeyi istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Buna göre katılımcı liderlik tarzında ilkokul ile lise mezunları arasında ilkokul ile iki yıllık yüksekokul arasında ilkokul ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında farklılık olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir (Tablo 4.12).

Hizmet süresine göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili analizler incelendiğinde, destekleyici, araçsal ve başarı yönelimli liderlik tarzları ile öğrenim düzeyi arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Destekleyici liderlik tarzında, 6-10 yıl hizmet süresi olan personel arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır ($z=-3.346$, $p=0.001$). Araçsal liderlik tarzında ise 1-5 yıl ile 11-15 yıl hizmet süresi olan gruplar arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir ($z=-2.975$, $p=0.003$). Başarı yönelimli liderlik tarzında ise, 1-5 yıl ile 11-15 yıl hizmet süresi olan gruplar arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir ($z=-2.975$, $p=0.003$). Katılımcı liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı ($F=3.360$, $p>0.05$) saptanmıştır (Tablo 4.13).

İş doyumunda cinsiyetin etkisi konusunda farklılıklar olmakla birlikte, genelde kadınların işlerinden daha memnun oldukları belirtilmektedir. Erkeklerde de iş doyumunun yüksek bulunduğu çalışmalar vardır. Ancak işin içeriği ile ilgili faktörler açısından cinsiyete göre fark olmadığı belirtilmektedir (Gürbüz ve ark, 2000:15). Yapılan araştırmada da, personelin cinsiyete göre iş doyum düzeylerinin aynı düzeyde oldukları görülmektedir (Tablo 4.14).

İş doyumunun yaş ilerledikçe arttığı belirtilmektedir. Çalışma süresince iş doyumunun; işe ilk girilen yıllarda yüksek olup, izleyen yıllarda düşük olduğu ve sonraki yıllarda ise tekrar yükselerek yaş ile U şeklinde bir ilişki gösterdiği belirtilmektedir. Bu durumun bireyin zaman içerisinde deneyimleri ve başarısının artmasına, mesleki alternatiflerinin azalmasına, yada aynı işte kalma süresine bağlı olabileceği belirtilmektedir (Asayan,1990). Yapılan araştırmada da personelin yaş gruplarına göre iş doyum düzeylerinin aynı düzeyde oldukları görülmüştür. En yüksek iş doyumunu 26-33 yaş, en düşük iş doyumunu ise 34-41 yaş grubundaki personele ait olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 4.15) .

Personelin öğrenim durumuna göre iş doyum düzeyleri incelendiğinde en düşük iş doyumunu ilköğretim mezunları, en yüksek iş doyumunu 4 yıllık yükseköğretim ve fakülte mezunları sahiptir (Tablo 4.16). Bu durum, eğitim düzeyleri yüksek olanların beklentilerinin, eğitim düzeyi düşük olanlardan yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir

Meslekte geçen sürenin, iş doyumunun yaş ile ilişkisine benzerlikler gösterdiği ve işe girilen ilk yıllarda yüksek olduğu ancak daha sonra düştüğü belirtilmektedir. Mezun olduktan sonra, işin başlangıçtaki beklentileri karşılayamaması, bireyin iş doyumundaki düşüşün nedeni olarak gösterilmektedir. Bireyin işi ile özdeşleşmesinin, iş doyumunu artırdığı belirtilmektedir. Daha önce doyumsuzluk nedeniyle iş değiştiren bireylerin, sonraki işlerinin iyi olmasının ve bu sırada yaşlarının ilerlemesinin yaş-ış doyumunu ilişkisini ortaya çıkarmış olabileceği, dolayısıyla yaş ile meslekte geçen sürenin aynı etkilenmiş gibi kabul edildiği belirtilmektedir (Gülbüz ve ark, 2000:17).

Ancak, gelişme boyutuna göre 1-5 yıl hizmet edenlerin en az iş doyumunun olması yukarıda belirtilen nedenlerle uyumlu değildir (Tablo 4.17). İlk yıllarda hem bireyin gelişme konusundaki beklentileri ve motivasyonun yüksek olduğu, hemde kurumda adaptasyonu sağlamak üzere hızla bilgilendirildiği varsayılırsa; sonradan öğrendiklerinin üzerine

eklenecek bilgi miktarının aynı hızla azalması ile birey hayal kırıklığına uğruyor olabilir. Yaşanan hayal kırıklığının belirli bir yıl içinde en yüksek düzeye eriştiği ve bunu izleyen zamanlarda da bu duruma alışıldığı düşünülebilir. Yapılan araştırma da personelin hizmet süresine göre iş doyum düzeyleri incelendiğinde en düşük iş doyumunu 26+ yıl, en yüksek iş doyumunu 16-20 yıl hizmet eden personele ait olduğu gözlemlenmiştir. Diğer grupların iş doyumlarının ise aynı düzeyde oldukları saptanmıştır (Tablo 4.17).

Personelin yaptığı göreve göre iş doyum düzeyleri incelendiğinde en düşük iş doyumunu teknisyenlere, en yüksek iş doyumunu şef olarak çalışan personele aittir. Diğer grupların iş doyumlarının benzer oldukları saptanmıştır. Hemşire, ebe ve sağlık memurlarının iş doyumlarının hekimlere oranla daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu durum, hekimlerin beklentilerinin, hemşire, ebe ve sağlık memurlarından yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Tablo 4.18).

İş doyumunu düzeyi ile en yüksek korelasyon sahip liderlik tarzının katılımcı liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. Katılımcı liderlik tarzı ile iş doyumunu arasındaki ilişki katsayısı 0.374 olarak belirlenmiştir. Buna göre lider davranışı ile personel iş doyumunu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Araçsal liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında ilişki katsayısı 0.320 olarak belirlenmiştir. Buna göre lider davranışı işe personel iş doyumunu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Başarı yönelimli liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında ilişki katsayısı 0.220 olarak belirlenmiştir. Buna göre lider davranışı ile personel iş doyumunu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Destekleyici liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında ilişki katsayısı 0.174 olarak belirlenmiştir. Buna göre lider davranışı ile personel iş doyumunu arasında anlamlı ($p<0.01$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 4.19).

ÖNERİLER

Bu çalışmanın gerek teorik gerekse araştırma kısmında ele alınan bilgiler ve elde edilen veriler ışığında yukarıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Yöneticilerin aşağıdaki konularda eğitim alırlarsa personel iş doyumunu artırılmasında faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu konuların kurumda düzenlenecek yönetici eğitim programlarında öncelikle dikkate alınması gerekmektedir. Bu konular;

- Ekip çalışması
- Sorun çözme yöntemleri
- Çalışanları motive etme
- Yazılı- sözlü iletişim
- Yetki devretme
- Risk alabilme
- Yaratıcılık
- Çalışanların isteklerini dikkate alma

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

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

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

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

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

Bu araştırma ile yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucu ile ilgili bulguların, bu alanda araştırma yapanlara, hastane yöneticilerine, Sağlık Bakanlığı üst düzey yöneticilerine ve ilgi duyanlara önemli bilgiler vereceği faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

AK, Bilal. Modern İşletme Yöneticiliği ve Yönetimi, Sağlık, S: 60, Kasım - Aralık, 1996.

AK, Bilal. Hastane işletmelerinin Özellikleri ve Profosyonel Hastane Yöneticiliği, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı:40, 2001.

AK, Bilal. Hastane Yöneticiliği, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1990.

AKAT, İtler; BUDAK, Gönül ve BUDAK, Gülay. İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2002.

AKINCI, Zeki. Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (4), 2002.

AKGÜL, Aziz ve ÇEVİK, Osman. İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Emek Ofset Ltd. Şti, Ankara, 2003.

AKSAYAN, Seçil. Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1990.

AKSU, Günay. "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)", Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002.

AKSU, Günay, ACUNER, Ahmet ve TABAK, Ruhi Selçuk. "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)" Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası Cilt 55, Sayı, 4, 2002.

ALTINIŞIK, Songül. Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında Yönetici Davranışlarının Rolü ve Önemi (Örnek İnceleme: Bir Kamu Bankası), Verimlilik Dergisi, Sayı:1, 1998.

ARIKAN, Semra. Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı:1, 2001.

ARPACIOĞLU, H. Hastanelerde Verimlilik Ölçümü için Kullanılan Alternatif Göstergeler, Verimlilik Dergisi, Sayı 4, 1990.

ASLAN, Özlem ve AKBAYRAK Nalan. Hemşirelerde İş Doyumu, Modern Hastane Yönetim Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2002.

ATEŞ, Metin. Hastanelerde Davranışsal Yönetim Teknikleri, Hastane Yöneticiliği, Editörler: O. Hayran, H. Sur, Nobel Tıp Kitapevleri, İstanbul, 1997.

ATEŞ, Metin ve SUR Haydar. Sağlık Bakanlığı'nın İstanbul'da'ki Hastanelerinde Yöneticilerin Bazı Yönetim Kararlarının Merkezçiliği Konusundaki Bilgi Düzeyleri, Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Haberal Eğitim Vakfı, 1999.

AUSTIN, C. What is Health Administration, Hospital Organization and Management: Text and Readings. İçinde, (Eds.) J.S.Rakich, K.Darr, Spectrum Publication, ss. 105-116, New York, 1978.

AYTÜRK, Nihat. Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Yargı Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 1999.

BALCI, Ali. Eğitim Yöneticisinin İş tatmini, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1985.

BALEKOĞLU, F. Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri. İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994.

BAŞAR, H. Bilgi Çağında Liderlik, 21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Bildiri Kitabı. Cilt.1, İstanbul, 1997.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, İkinci Baskı, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü. Feryal Matbaası. 3. Baskı, Ankara, 2000.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fak.Yayını Yayın No:111, Ankara, 1982.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. Yönetimde İnsan İlişkileri, 1. Baskı, Gül Yayınevi, Ankara, 1992.

BAŞDOĞAN, Zubeyde; ÖNDER, Ömer ve Diğ., Sağlık Meslek Lisesi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Yöneticiliklerine İlişkin Liderlik Algıları: Ankara Örneği. 5. Ulusal Sağlık kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir, 2002.

BAYRAK Ç. Yönetici Adayların Eğitimi., Anadolu Üniversitesi - Milli Eğitim Bakanlığı, Eskişehir, 2000.

BAYSAL, Ayşe Can. Çalışma Yaşamında İnsan, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 225, İstanbul, 1993.

BİLGİN, N. Örgüt İklimi, TODAİE Yayınları No:235, Ankara,1990.

BİNGÖL, Dursun. Personel Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, İstanbul, 1997.

BURSALIOĞLU, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:107, Ankara, 1982.

CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBAŞI, Şahin. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.

CAN, Halil. Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.

CAN, Halil. Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması. Amme İdaresi Dergisi, 14/1:29-43, Ankara, 1991.

CAN, Halil, DOĞAN, Tuncer ve AYHAN, Doğan, Yaşar. İşletme ve Yönetim. Aslımlar Matbaası, Ankara, 1984.

CANKUL, H. İbrahim ve Diğ. Bir Eğitim Hastanesindeki Yönetici Hekimlerin Yönetimsel Önderlik Davranışlarının Belirlenmesi, Gülhane Tıp Dergisi, 44 (4), 2002

ÇİMETE, Güler. Akdeniz Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının İncelenmesi, Türk hemşireler Derneği, Cilt 46, Sayı 4, 1996.

COVEY, Stephen. Yaratıcı Özgürlük, Executive Excellence. Yıl.1.Sayı.10,Ocak 1998.

CRİBBİN, J.J. Effective Managerial Leadership, American Management Association, New York,1972.

ÇELİK,Vehbi. Eğitimsel Liderlik. Pegam Yayınları, 2000.

ÇİMENDERELİ, S. Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma. İstanbul, 1994.

DAVIS, Keith. İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış,Çev:Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul,1988.

DAVIS, Keith. İşletmede İnsan Davranışı. Çeviren; Kemal Tosun. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Yayın No: 136,1984.

DENTON, M. and et al. Job Stres and Job Dissatisfaction of Home Care Workers in the Context of Health Care Restructuring. International Journal of Health Services, Vol:32, No:2, 2002

DERELİ, Toker. Organizasyonlarda Davranış, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul,1981.

DİNAR, Ahmet Mustafa. Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

DİNÇER, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul, 3.Baskı.Beta Yayınları, 1996.

DOĞAN, Selen. Liderlik mi Yöneticilik mi ? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış, Atatürk Üniversitesi iktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Aayı:3-4, 2001.

DUBRİN, Andrew. Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective, 2. Ed., Pergamon Press Inc., N.Y.,1978.

DURMUŞ, A.Eren. Yönetici Yaşının Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (3), 2002.

EFİL, İsmail. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1998.

ELMA C. DEMİR K. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayınları, Ankara, 2000.

ERÇETİN, Şule. Lider Sarmalında Vizyon. Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara, 2000.

ERDEM, F. İşletme Kültürü, Friedrich-Naumann Vakfı Yayını, Ankara,1996.

ERDİL, Oya ve KESKİN Halit. Güçlendirmeye İş tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt::32 Sayı:1, 2003.

ERDOĞAN, İlhan. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 266, İstanbul, 1996.

ERDOĞAN, İlhan. İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272. İstanbul, 1997.

EREN, Erol . Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul,1996.

EREN, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul, 2004.

ERGENÇ, A. İş Tatmininin Belirleyicileri Olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri, Yönetim Psikolojisi II.Ulusal Sempozyumu, TODAİE Yayınları No:401, Ankara, 1982.

ERGİN, C. Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak "İş Betimlemesi Ölçeği: Uygulama, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması" Türk Psikolojisi Dergisi 12-39, 1997.

ERGÜN,T. Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışları. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları Yayın No:191, Ankara 1981.

ERİGÜÇ Gülsün ve YILDIRIM Yavuz. "Değer Algı uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma İle İlgili Düşünceleri" Amme İdaresi Dergisi, Cilt 34 Sayı 4, Sayı:183-204, Aralık 2001.

ESATOĞLU, Ezel ve KAPLAN, Arslan. Hastanelerde Çalışan Personelin İş Başarılarını Etkileyen Faktörler Hakkında Düşüncelerin Belirlenmesi, Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Haberal Eğitim Vakfı, 1999.

GEORGOPOULOS, Basil S. The Hospital as an Organization and Problem Solving System. Institute for Social Research, The University of Michigan, Ann Arbor, 1972.

GÖKTEPE, Nilgün. "Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları İle Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması" İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

GRAY, Jerry and STARKE Frederick. Organizational Behavior, Culombus: Concepts and Applications; Charles Merrill Pub. Co., Bell-Howell Company, 1984.

GREGORY G. D. And JOSEPH C.P. Changing Roles: Leadership in the 21. Centruy, Organizational Dynamics, Vol. 28, Issue 3, 2000.

GRIFFIN, Ricky.W. Management Boston: Moughton Miffin Company, 1984.

GÜLFORD, J.S., GRAY, D.E. Motivation and Modern Management, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1970.

GÜLER, M. Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Serimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerinin Etkisi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara, 1990.

GÜLTEKİN, B. Zekai Tahir Burak Kadın ve Doğum Hastanesindeki Çalışan Personelin İşe Yabancılaşması, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 1990.

GÜR, Mehtap. Hastane Personelini Motive Eden Faktörler, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1987.

GÜRBÜZ, Yücel; KARAVUŞ, Melda ve Diğerleri. Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Tatmin Düzeyleri, 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ankara, 2000.

HAYRAN, Osman. Sağlık Hizmetlerinin Yönetiminde Profesyonelleşme, Sağlık Hizmetleri El Kitabı, Yüce Yayım, İstanbul, 1998.

HELLRIEGEL, Don ve Slocum John. Organizational Behavior, New york: West Pub. Comp, 1992.

HELLRIEGEL, Don, Slocum John ve Woodman, R.W. Organizational Behavior, New york: West Pub. Comp, 1985.

HICKIN, T.M.; SCHREISHEIM, C.A. Relationship Betwen Subordinate Perceptions of Supervisor Influence Tactics and Attributes Bases of Supervisory Power, Human Relations, 1990.

HICKS, Herbert G. Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, 1. Cilt III Baskı, Çevirenler: Osman Tekok ve diğ., Turhan Kitapevi, Ankara, 1979.

HITT, Michael; MIDDLEMIST, Dennis and MATHIS, L.Robert. Management, West Publishing Company, New York, 1986.

HOUSE, Robert and MITCHELL, Terence. "Path Goal Theory of Leadership," Contemporary Perspectives in Organizational Behavior. İçinde, (Ed) D.D. White, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1982

HOROZOĞLU, Ş. Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 1995.

HUNT, James G. Leadership: A New Sythesis, Sage Publications, Inc., USA, 1991.

IŞIKHAN, V. Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 1993.

İNCİR, Gülten. Çalışanların İsteklendirme Birkaç Özendirici, Verimlilik Dergisi, No:4, Ankara, 1984.

KAHN, R.L. The Work Moule: A Tonic for Lunchpail Lassitude, Psychology Today, 27 (5), 88-103, 1973.

KARAYEL, Burak. İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert. L. Örgütlerin Toplumsal Psikoloji. Çeviren; Halil Can, Yavuz Bayar. Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları Yayın No: 129, 1979.

KATZEL R.A., Work Productivity and Job Satisfaction, The Psychological Corporation, Harcourt Brace Jovanovich, Inc. 1975.

KAVUNCUBAŞI, Şahin. Hastanelerde Örgütsel Performans Ölçümü: Hastaneler Arası Kalite ve Verimlilik Karşılaştırması. Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü. Haberal Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, 1997.

KAVUNCUBAŞI, Şahin. "Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları" Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. . Ankara, 1992.

KAVUNCUBAŞI, Şahin. Hastane Sağlık Kurumları Yönetimi. Siyasal Kitapevi, Ankara, 2000.

KAVUNCUBAŞI, Şahin ve Malhan Simten. Sağlık Yöneticilerinin Blake-Mounton Yönetim Ölçeğine Göre Önderlik Tarzlarının Belirlenmesinde SSK Hastanelerine Yönelik Bir Araştırma, Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Haberal Eğitim Vakfı, 1999.

KAYA, Sıdıka ve AKGÜN, Ahmet. Hacettepe Üniversitesi Uygulama Hastanesinde Personel Devri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 1992.

KAZMIER, Leonard J. İşletme Yönetimi İlkeleri, Çeviren Cemil Cem ve ark. TODAİE Yayınları, 1979.

KEÇECİOĞLU, A. (1968). Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen. Ankara: KALDER Yayın No: 24.

KELLY, Joe. Organizational Behavior: It's Data, First principles and Applications; R.D. Irwin, Homewood, Ill., 1980.

KHAN, A.U., (1991), Satisfaction of Secondary School Administrators with Their Work in Pakistan, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

KİTAPÇI, Hakan. Yöneticilerin İş Tatminin İşletmelerin TKY Performansına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Öneri, Cilt 5, Sayı, 17, 2002.

KILINÇ, Tanıl. Liderlik Üzerine Bir Analiz, Hospital News, Sayı: 15, Mart-Nisan 2002.

KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar Yenilenmiş 8 nci Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001.

KOTTER, John. "What Leaders Really Do" Harward Business Review. May-June, 1990.

LARWOOD, L. Organizational Behavior and Management, Boston: kent Pub. Comp. 1984.

LICKERT, Rensis., "New Patterns of Management" McGraw Hill Book Company, New York, 1961.

LUTHANS, Fred. "Organizational Behavior". McGraw Hill Book Company, New, York. 1995.

Lutz, S. Hospital Stretch Their Creativity to Motivate Workers, Modern Healthcare, Vol:20, No:9, 1990.

MAXWELL, J.C. Liderlik Nitelikleri. Çeviren; İbrahim ŞENER. İstanbul: Kurtiş Matbaacılık, 1999.

MACCOBY ,M. Understanding the Difference Between Management and Leadership, Reserach Technology Management Vol. 43, Issue 1, 2000
MINER, John. B. Industrial-Organizational Psychology, McGraw-Hill Int, Singapore, 1992.

MONDY, R.WAYNE, NOE, M.ROBERT (1984). Personel: The Management of Human Resources. Boston. Allyn and Bacon, Inc.

NEBEKER, Delbert. "Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty an Integrated Approach", Administrative Scince Quarterly, 1975.

NEWSTROM, John W and Davis, Keith. Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 9 th Edition, McGraw-Hill, New York, 1993.

OFLUOĞLU, Kevser. "Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışlar". Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2002.

ONARAN, Oğuz. Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:470, Ankara, 1981.

ONUR, B. Gelişim Psikolojisi: Yetişkinlik, Yaşlılık, Ölüm. 3. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara, 1995

OWENS, James. "The Uses of Leadership Theory". Management, Organizations and Human Resources, Eds. H.Hiccks and J.Powell, McGraw Hill, New York, 1976.

ÖZALTIN, Hazım. Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Gülhane Tıp Dergisi, Vol:44, No:4, 2002.

ÖZCAN, Harun. Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Müdürlüğü Yurtları Yönetim İşgörenlerinin İş Doyumu, Ankara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara,1991.

ÖZDEMİR, Mahmut. Hastane Yönetim Modelleri, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı:40,2001.

ÖZDEN, M. Bireysel Kariyer Yönetimi,
Erişim:, Erişim Tarihi:

PAKSOY, M. Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli, Yönetim, Sayı 16,1993.

PIYAL, Bulent; PIYAL, Birgül; ÇELEN, Ümit. Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Farklılıklarının Hastaneler ve Meslekler Temelinde Çözümlemesi, 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ankara, 2000.

ROBBINS, Stephen P. Örgütsel Davranışın Temelleri. Çeviren; Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Etam A.Ş.Yayını,1994.

ROBBINS, Stephen P. Organizational Behavior, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.

ROBBINS, Stephens Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. Englewood Cliffs : Prentice Hall, Inc, 1983.

RONDOLPH, W. Alan. Understanding and Managing Organizational Behavior, A Developmental Perspective, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1988

SAATLI, G. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeline Göre Yönetici hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir,1998.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek. Örgüt Psikolojisi. Ezgi Kitap Evi, Bursa, 1995.

SCHOLZ, C. Unternebmenskultur, Verlag Moderne Industrie, Landesberg/Leck, 1993.

SCOTT, William; MITCHELL, Terence; BIRNBAUM, Philip. "Organization Theory". A Structural and Behavioral Analysis; 4 th Ed., Irwin, 1981.

SEÇİM, Hikmet. Hastane Yönetim ve Organizasyonu: Türkiye'de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No : 130, Eskişehir, 1991.

SENCER, Muzaffer. Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, 1982.

SENGE, Peter M. 5nci Disiplin. Çeviren; Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan. İstanbul: 3 ncü Baskı Yapı Kredi Yayınları, 1996.

SERTÇE, Selahattin. Erişim: http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/Selahattin_SERTCE.htm, Erişim Tarihi: 01.07.2004.

SEVİN, H. Dilek. "Hastanelerde Bir Otelcilik Görevi Olarak Yiyecek içecek Hizmetlerinin Verimli Sunulması". Verimlilik Dergisi, S: 1999/2, MPM Yayınları, Ankara, 1999.

SHARMA, B. R., BHASKAR, S. Determinants of Job Satisfaction Among Engineers in a Public Sector Undertaking, ASCI Journal of Management, 1991.

SULLIVAN, G.R., HARPER, M.V., (1997). Umut Bir Yöntem Olamaz. Çeviren; Ayşe Bilge Dicleli İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

SUR, Haydar; SÖYLEMEZ, Didem ve DİĞ., SSK Göztepe Eğitim Hastanesi'nde Çalışan Personelin İş Doyumunun Değerlendirilmesi, 5. Ulusal Sağlık kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir, 2002.

SZIALAGY, A.D., SIMS, H.D., TERRILL, R.C. The Relationship of Leadership Style to Employee Job Satisfaction, Hospital and Health Services Administration, 1973.

Şahin, Hülya ve ERİGÜÇ, Gülsün. Yönetmel Pozisyonlara göre Hastane Yöneticilerinin Yönetmel Stres Kaynakları, Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Haberal Eğitim Vakfı, 1999.

ŞENER, Emine. Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri İle Genel Yaşam Doyum Düzeyleri İlişkisi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002.

ŞİMŞEK, M. Şerif. Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Evi, 1999.

TANNEBAUM, Arnold.S., SCMIITH, Warren.H. Geçmişe Bakarak Yorum, Çev: Aykut Polat, Amme İdaresi Dergisi, VII, 1974.

TAYLOR, J.D. Nurse Executive Transformational Leadership Found in Participative Organizatin. Journal of Nursing Administiration. 30:241-250.2000

THOMPSON, Brad. Yeni Yöneticinin El Kitabı, Çeviren: Vedat Diker, Hayat Yayınları, 2002, İstanbul.

TIETJEN, M.A. ve MYERS, R.M. ."Motivation and Job Saticfaction, Management Decision". MCB University Press, 36(4), 1998.

TORTOP, Nuri. Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, 5 Baskı, Ankara,1994.

TOSUN, Mustafa. Örgütsel Etkililik, TODAİE yayınları No:196, Ankara, 1981.

TÜTÜNCÜ, Özkan. Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumu Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2001.

TÜTÜNCÜ, Özkan. Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, 2000.

TÜTÜNCÜ, Özkan ve ÇIÇEK, Olgun. İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 11, 2000.

UMSTOT, D.D. Understanding Organizational Behavior. West Publishing Company, New York,1984.

VARA, Ş. Yoğun Bakım Hemşirelerinde İş Doyumu ve Genel Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir,1999.

VELİOĞLU, Sevcen; VATAN, Fahriye. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi, 5. Ulusal Sağlık kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir, 2002.

VURAL, Güten. EROĞLU, K., KAVUNCUBAŞI, Ş. Hemşirelikte Önderlik Davranışı ve İş Doyumu. Ankara: Hastane Yönetimi Dergisi, 3/3:14-18,1999.

WERNER, Isabel. Liderlik ve Yönetim, Çeviren Vedat Üner, Rota yayınları, İstanbul, 1993.

VROOM, Victor H. YETTON, P. Normative Model of Leadership, Readings in Managerial Phsysiology, Chicaho, 1979.

YILDIRIM Yavuz. Sağlık Bakanlığına Bağlı Genel Hastanelerde Çalışan Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999.

YILDIRIM, F. Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996.

YILDIRIM, S. Sağlık Yöneticilerinin, Profesyonel Hastane Yöneticilerinin Niteliklerine İlişkin Düşünceleri, Verimlilik Dergisi, Sayı 2, 1995

YİĞİT, Vahit. Hastanelerde Maliyet-Performans Analizi ve Sağlık Bakanlığı Tokat Doğum ve Çocuk Bakımevi Hastanesinde Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003.

YİĞİT, Vahit. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Hastane İşletmelerinde Uygulanması, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004.

YUKL, Gray A. Leadership in Organizations, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1889.

YÜKSEL, İhsan. Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3), 2002.

h. ☐ Diğer.....

BÖLÜM 2

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

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

BÖLÜM 3

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

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

ÖZET

Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması

Liderlik grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Liderliğin bütün örgütlerde hayati önemi vardır. Örgütler amaçlarını iş doyumunu yüksek işgörenler sayesinde elde ederler. Örgütlerde iş doyumunu ve personel yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ileri sürülebilir. Bundan dolayı yöneticiler personel iş doyum düzeyini düşünmek zorundadır. Bu çalışmanın amacı, liderlik davranışlarının personel iş doyumundaki etkilerini belirlemektir.

Çalışma Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesinde çalışan 355 kişi üzerinde yapılmıştır. Anket metodu uygulanmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışlarını bulabilmek için faktör analizi ve çok değişkenli istatistiksel analiz metodu kullanılmıştır. Gruplar arasındaki fark için Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Liderlik davranışlarının iş doyumundaki etkilerinin bulunabilmesi için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Çalışma sonucunda yöneticilerin liderlik tarzları; destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzları olarak belirlenmiştir. Destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzlarının personel iş doyumunda pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, İş Doyumu, Hastane

ABSTRACT

A Field Study Aimed to Determine the Effects of Leadership Behaviour on the Job Satisfaction of Personnel in Hospitals

Leadership can be defined as a process affecting group activities through determining and developing a group's objectives. It is absolutely vital in all organizations. Organizations obtain their objectives by means of personnel with high job-satisfaction. It can be proposed that the most important one of the basic factors affecting job satisfaction and personnel dissatisfaction/complaints in organizations is the leadership behaviour of the managers. Therefore, managers have to consider job satisfaction level of their personnel. The aim of this study is to determine the effects of leadership behaviour on the job satisfaction of personnel.

The study was performed in Tokat Cevdet Aykan State Hospital. The subjects, 335 personnel of this hospital, were interviewed. In order to determine the leadership behaviour of the managers, Factor Analysis and Multi-variant Statistical Analysis were conducted. To determine the difference between the groups, One-Way Variant Analysis was conducted. Correlation Analysis was carried out in order to determine the effects of leadership behaviour on job satisfaction.

The results of the study determined the leadership behaviour of the managers as supportive, instrumental, participant, and success-oriented. It was also determined that these traits had a positive effect on the job satisfaction of personnel

Key Words: Leadership, Job Satisfaction, Hospital