

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

LİDER DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNİN İŞ TATMİNİNE OLAN
ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ
(ÖZEL HASTANELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
AHMET YILDIRIM

GAZİANTEP- 2019

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

LİDER DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNİN İŞ TATMİNİNE OLAN ETKİSİNİN
ÖLÇÜLMESİ
(ÖZEL HASTANELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
AHMET YILDIRIM

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ZEYNEP ÖZGÜNER

GAZİANTEP- 2019



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU**

İşletme Anabilim Dalı **İşletme** Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Ahmet YILDIRIM** tarafından hazırlanan “**Lider Davranış Özelliklerinin İş Tatminine Olan Etkisinin Ölçülmesi (Özel Hastahaneler Üzerinde Bir Uygulama)**” başlıklı tez, **11 / 10 / 2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Kurumu/Üniversitesi

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Cuma ERCAN

Gaziantep Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ÖZGÜNER

Tez Danışmanı

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Yakup DURMAZ

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü**

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**İşletmelerde Lider Davranış Özelliklerinin İş Tatmini Olan Etkisi (Hastanelerde Bir Uygulama)**” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 11/ 10/ 2019

Ahmet YILDIRIM



ÖNSÖZ

Liderlik, faaliyette bulunan tüm organizasyonlar açısından önemli bir olgudur. Bu kapsamda, herhangi bir organizasyonun belirledikleri amaca ulaşabilmeleri adına lider özelliklerinin ve davranışlarının önemi büyüktür. Bir işyerinde lider, çalışanların iş planlarından başlayarak kontrol ve denetim faaliyetlerine kadar bir çok yönetim fonksiyonunu yerine getiren önemli bir konumda yer almaktadır. Çalışanların, buldukları işyerlerinde örgütsel uyumunun sağlanması, amaçlar için çaba harcaması, motivasyonunun güçlü olması adına liderin davranışsal özelliklerinin incelenmemesi bir problem oluşturacaktır.

İş tatmini ise, çalışanların faaliyette buldukları organizasyonlarda göreve dayalı faaliyetleri açısından buldukları pozisyondan memnun olmalarını ifade etmektedir. Çalışanların birer iç müşteri konumunda yer alması, organizasyonun başarılı olması adına tatmininin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini ve liderin davranış özelliklerinin ilişki yönünden incelenmesi önemlidir.

Tez çalışma süresince benden yardımlarını esirgemeyen, beni yönlendiren, görüş ve önerileriyle çalışmaya yön veren değerli danışman hocam Dr. Öğr. üyesi Zeynep ÖZGÜNER'e; her zaman bizlere yardımcı olan Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM'a araştırma süresince her an kapısını rahatça çalabildiğim, maddi ve manevi desteğini esirgemeyen çalışma arkadaşım Yusuf ÜNLÜ Şefime ve değerli hocalarım Dr. Öğr. üyesi Yakup DURMAZ'a ve Dr. Bülent DEMİRAĞ'a bu süreçte desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve her zaman yanımda olan eşim Ceylan YILDIRIM'ave beni öğretim hayatım boyunca sürekli destekleyen Baran ve Ali YILDIRIM abilerime katkılarından dolayı teşekkür ederim.
11/10/2019

Gaziantep, 2019

Ahmet YILDIRIM

ÖZET

Gerçekleştirilen bu çalışma ile iş yerinde sergilenen lider davranış özelliklerinin çalışanların iş tatmin üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma kitlesi Gaziantep ilinde faaliyet gösteren özel hastahanelerde görev yapan hastane çalışanlarından oluşturulmuştur. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda 445 anket formu çalışanlara dağıtılmıştır. Bu anketlerin 413 tanesi veri girişi için uygun bulunmuştur. Çalışma sonuçlarına göre lider davranışı ile çalışanların; cinsiyet, yaş, kurum türü, kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Diğer taraftan hastane çalışanlarının içsel ve dışsal tatminleri ile yaş, medeni durum arasında, dışsal tatmin ile kurum türü ve kurumdaki görev arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lider Davranışı, İştatmini, İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin

ABSTRACT

In this study, it is examined whether the leadership behavior characteristics exhibited in the workplace have an effect on the job satisfaction of the employees. The working group was composed of hospital staff working in private hospitals operating in Gaziantep province. In this study, quantitative research method was used, and questionnaire method was used as data collection technique. In this context, 445 questionnaires were distributed to employees. 413 of these surveys were found suitable for data entry. According to the results of the study; A statistically significant difference was found between gender, age, type of institution and duties in the institution. On the other hand, there was a statistically significant difference between internal and external satisfaction of hospital staff and age, marital status, external satisfaction and type of institution and duty in the institution.

Key Words: Leader Behavior, Job Satisfaction, Internal Satisfaction, External Satisfaction

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar İSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER İSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	2
1.1.2. Alt Problemler	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.6. Tanımlar	4

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Lider ve Liderlik Yaklaşımları.....	7
2.2 Liderin Özellikleri	8
2.3 Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar	8
2.4 Liderin Fonksiyonları	12
2.4.1. Uygulayıcı Lider Yaklaşımı.....	12
2.4.2. Planlayıcı Lider Yaklaşımı	12
2.4.3. Uzman Lider Yaklaşımı.....	13
2.4.4. Sözcü Lider Yaklaşımı.....	13

2.4.5. Kontrol Eden Lider Yaklaşımı.....	14
2.4.6. Arabulucu Lider Yaklaşımı	14
2.4.7. Örnek Lider Yaklaşımı	14
2.4.8. Öncü Lider Yaklaşımı.....	15
2.4.9. Öğreten Lider Yaklaşımı	15
2.5. Gücün Lider Üzerindeki Etkisi	15
2.6. Etkili Liderlik.....	16
2.7. Lideri Güçlü Kılan Faktörler	17
2.7.1. Yasal Güç	19
2.7.2. Ödüllendirme Gücü	20
2.7.3. Zorlayıcı ve Cezalandırma Gücü.....	20
2.7.4. Uzmanlık Gücü	21
2.7.5. Karizmatik Gücü	22
2.8. Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Araştırmalar	23
2.8.1. Davranışsal Yaklaşım.....	23
2.8.1.1. Ohio State Üniversitesi Lider Yaklaşımları	24
2.8.1.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı.....	25
2.8.2. Özellikler Yaklaşımı.....	27
2.8.3. Durumsal Yaklaşım.....	28
2.8.3.1. Kişinin Doğuştan Gelen Özellikleri	28
2.8.3.2. Kişinin Yapısal Özellikleri	29
2.8.3.3. İzleyicilerin Yapısal Özellikleri.....	29
2.8.3.4. Örgütün Yapısal Özellikleri.....	29
2.8.4. Liderlikte Modern Yaklaşımlar.....	30
2.8.4.1. Dönüşümcü–Yenilikçi Liderlik Modeli.....	30
2.8.4.2. Etkileşimci Lider Yaklaşımı	31
2.8.4.3. Dağıtımci (Paylaşımci) Lider Yaklaşımı	32

2.8.4.4. Etik(Ahlaksal, Moral) Lider Yaklaşımı.....	33
2.8.4.5. Üretim Odaklı Lider Yaklaşımı.....	33
2.8.5. Liderlik Yaklaşımı İle İlgili Diğer Yaklaşımlar	34
2.8.5.1. Otokratik Lider Yaklaşımı.....	34
2.8.5.2. Demokratik- Katılımcı Liderlik Tarzı	35
2.8.5.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	35
2.8.5.4. Takım Liderlik Tarzı.....	35
2.9.1. İş Tatmini ve İş Tatmini İle İlgili Kavramlar.....	36
2.9.1.1. İş Tatmininin Tanımı	36
2.9.1.2. İş Tatmininin Önemi	39
2.9.1.3. İş Tatmininin Tarihçesi	40
2.9.2. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	42
2.9.2.1. Yaş	43
2.9.2.2. Cinsiyet	44
2.9.2.3. Eğitim.....	45
2.9.2.4. Statü	46
2.9.2.5. Medeni Durumu	47
2.9.3. Örgütsel Faktörler	47
2.9.3.1. Ücret.....	48
2.9.3.2. İşin Niteliği	48
2.9.3.3. Terfi Olanakları	49
2.9.3.4. Çalışma ve Arkadaş Ortamı.....	50
2.9.3.5. İletişim	51
2.9.4. İş Tatminsizliğinin Çalışan ve Örgütsel Açından Sonuçları.....	52
2.9.4.1. Stres ve Tükenmişlik Duygusu.....	52
2.9.4.2. Devamsızlık.....	52
2.9.4.3. İşten Ayrılma Düşüncesi	53

2.9.5. İş Tatminin Çalışan ve Örgütler Açısından Sonuçları	54
2.9.5.1. Motivasyon	54
2.9.5.2. Performans	56
2.9.5.3. Örgüte Bağlılık	56
2.9.5.4. Verimli Olması	57
2.9.6. Motivasyonun Kökeni ve Tanımı	58
2.9.7.1. Motivasyon Teorileri	59
2.9.7.1. Kapsam Teorileri	59
2.9.7.2. Süreç Teorileri	67
2.9.8. Literatürde İlgili Çalışmalar	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM	74
3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	74
3.2 Evren ve Örneklemi	76
3.3. Veri Toplama Yöntemi Ve Ölçüm Araçları	77
3.3.1. Liderlik Ölçeği	77
3.3.2. İş Tatmin Ölçeği	77
3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması	78
3.5. Verilerin Analizi İçin Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM	79
4.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular	79
4.1.1. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımları	79
4.1.2. Yaşa İlişkin Frekans Dağılımları	80
4.1.3. Medeni Duruma İlişkin Frekans Dağılımları	80
4.1.4. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları	81

4.1.5. Kurum Türüne İlişkin Frekans Dağılımları	81
4.1.6. Kurumdaki Görevine İlişkin Frekans Dağılımları	82
4.1.7. Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımları	82
4.2. Lider Davranışın Hastane Çalışanları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular	83
4.3. Lider Davranışını Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular	84
4.3. Lider Davranışının Etkisini Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular ..	85
4.4. Lider Davranışının Özelliklerine Ait Farklılık Analizi	87
4.4.1. Lider Davranış Özelliklerinin Cinsiyet Değişkenine Ait Farklılık Testi	87
4.4.2. Lider Davranış Özelliklerinin Yaş Değişkenine Ait Farklılık Testi	88
4.4.3. Lider Davranış Özelliklerinin Medeni Değişkenine Ait Farklılık Testi	91
4.4.4. Lider Davranış Özelliklerinin Eğitim Değişkenine Ait Farklılık Testi	92
4.4.5. Lider Davranış Özelliklerinin Kurum Değişkenine Ait Farklılık Testi	93
4.4.6. Lider Davranış Özelliklerinin Kurumdaki Görev Değişkenine Ait Farklılık Testi	94
4.4.7. Lider Davranış Özelliklerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Farklılık Testi	97
4.5. İş Tatminini Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular	100
4.6. İş Tatmini Ölçeğini Oluşturan İfadelere Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Değerleri	101
4.7. İş Tatmini Ölçeğine Ait Farklılık Analizi	103
4.7.1. İş Tatmini ve Cinsiyet Değişimine Ait Farklılık Analizi	103
4.7.2. İş Tatmini ve Yaş Değişimine Ait Farklılık Analizi	105
4.7.3. İş Tatmini ve Medeni Durum Değişimine Ait Farklılık Analizi	110
4.7.4. İş Tatmini ve Eğitim Durum Değişimine Ait Farklılık Analizi	111
4.7.5. İş Tatmini ve Kurum Türü Değişimine Ait Farklılık Analizi	113
4.8. İş Tatmini ve Görev Türü Değişimine Ait Farklılık Analizi	114
4.9. İş Tatmini ve Çalışma Süresi Değişimine Ait Farklılık Analizi	116
4.10. Lider Davranışın İş Tatminine Etkisine Yönelik Bulgular	121

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	125
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	125
5.2. Öneriler.....	128
5.2.1. Hastane sahipleri ve Hastane yöneticilerine öneriler	128
5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler.....	129
KAYNAKÇA	130
EKLER.....	138
EK 1. Anket Formu.....	138

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Güvenirlilik ve faktör analizi yapmaya uygunluk düzeyine ilişkin sonuçlar.....	83
Tablo 2. Lider Davranışını Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular.....	84
Tablo 3. Lider Davranışının Etkisini Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular.....	86
Tablo 4. Lider Davranış Özelliklerinin Cinsiyet Değişkenine Ait Farklılık Testi.....	88
Tablo 5. Lider Davranış Özelliklerinin Yaş Değişkenine Ait Farklılık Testi.....	89
Tablo 6. Lider Davranış Özelliklerinin Medeni Değişkenine Ait Farklılık Testi.....	91
Tablo 7. Lider Davranış Özelliklerinin Eğitim Değişkenine Ait Farklılık Testi.....	92
Tablo 8. Lider Davranış Özelliklerinin Kurum Değişkenine Ait Farklılık Testi.....	93
Tablo 9. Lider Davranış Özelliklerinin Kurumdaki Görev Değişkenine Ait Farklılık Testi.....	94
Tablo 10. Lider Davranış Özelliklerinin Kurumdaki Görev Değişkenine Ait LSD Testi.....	95
Tablo 11. Lider Davranış Özelliklerinin Çalışma Süresi Değişkenine Ait Lsd Testi.....	98
Tablo 12. İş Tatminini Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular.....	100
Tablo 13. İş Tatmini Ölçeğini Oluşturan İfadelere Ait Standart Sapma Değerleri.....	102
Tablo 14. İş Tatmini ve Cinsiyet Değişimine Ait Farklılık Analizi.....	104
Tablo 15. İş Tatmini ve Yaş Değişimine Ait Farklılık Analizi.....	106
Tablo 15.1. İş Tatmini ve Yaş Değişimine Ait LSD Analizi.....	108
Tablo 16. İş Tatmini ve Medeni Durum Değişimine Ait Farklılık Analizi.....	111
Tablo 17. İş Tatmini ve Eğitim Durum Değişimine Ait Farklılık Analizi.....	112
Tablo 18. İş Tatmini ve Görev Süresi Değişimine Ait Farklılık Analizi.....	117
Tablo 19. İş Tatmini ve Görev Süresi Değişimine Ait Lsd ablosu.....	119
Tablo 20. Lider Davranış Özellikleri ve İş Tatmini arasındaki ilişkinin Korelasyon Analizi.....	118

Tablo 21. Hastanelerde İçsel Tatminin Dışsal Tatminine Olan Etkisi.....121

Tablo 23. Hastanelerde Lider Davranışın İş Tatminine Olan Etkisi.....122



ŞEKİLLER TABLOSU

	Sayfa No.
Şekil 1. Liderlik ile Yöneticilik Güç Farklılaşması.....	9
Şekil 2. Liderlik ve Yöneticilik arasındaki farklar.....	11
Şekil 3. Liderliğin Güç Kaynakları.....	19
Şekil 4. Yönetim Tarzı Metrisi.....	27
Şekil 5. Wroom Motivasyon Modeli.....	56
Şekil 6. Maslov'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	60
Şekil 7. Hezberg'in Çift Faktör Teorisi.....	63
Şekil 8. Alderfer'in ARG teorisi.....	67
Şekil 9. Smith ve Cranny İş Başarma Teorisi.....	69
Şekil 10. Çalışma Modeli.....	75
Şekil 11. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı.....	80
Şekil 12. Yaşa İlişkin Frekans dağılımı.....	80
Şekil 13. Medeni Duruma İlişkin Frekans Dağılımı.....	81
Şekil 14. Kurumdaki Görevine İlişkin Frekans Dağılımları.....	82
Şekil 15. Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımları.....	83

KISALTMA LİSTESİ

KTO	:	Konya Ticaret Odası
YYLT	:	Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
MSQ	:	Minnesota İş Tatmin Ölçeği
LÖ	:	Liderlik Ölçeği
TPAO	:	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
İÜ	:	İstanbul Üniversitesi
VD	:	Ve Diğerleri
BKZ	:	Bakınız
S	:	Sayfa
SS	:	Sayfa Sayısı
VB	:	Ve Benzeri
H	:	Hipotez
AKT	:	Aktaran

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Hızla artan rekabet ve değişim koşulları, örgütlerin bu rekabet ve değişen koşullara ayak uydurmalarını sağlayacak, lider ve örgüte bütün enerjisini, bilgisini verecek çalışana ihtiyaç duyarlar. Örgütlerin bu duruma ayak uydurabilmeleri için çalışanlarına iş tatmini sağlayacak projeler üretmek zorundadır. Bu projenin en önemli ayağı güçlü bir lidere sahip olmaktan geçmektedir. Çalışanlara iş tatmini sağlayacak bir liderin olmadığı bir organizasyonda diğer etkenlerin çalışanlara yeteri kadar verimlilik ve iş tatmini sağlaması çok mümkün değildir (Çağlar, 2004:91).

Belli bir amaç ve projeye insan toplumunu yönlendirme ve onları bu amaçlar doğrultusunda hareket etmesini sağlamak beceri ve yetenek gerekmektedir. Yapılmak istenen projeler ve kanunlar, örgütün bütün alanlarını kapsamaması mümkün değildir, bu uygulamaların yeterli olmadığı alanlarda işlerin yürüyebilmesi ve örgütlerin çevresindeki değişme ayak uydurabilmesi etkili bir liderle mümkün olabilmektedir. Örgütlerin sürekli olarak gelişme eğiliminde olması ve sürekli değişen bilgi ve teknolojiye, örgüt çalışanlarının ayak uydurmasını sağlamak, daha da önemlisi insan davranış ve psikolojisinin değişken olması ne zaman ne yapacaklarının kestirilememesi nedeniyle örgütlerde lidere ihtiyaç duyulur (Arıkan, 2001:253).

Örgütsel açıdan lider, örgütün elinde bulunan kaynakları etkin ve verimli kullanmasını sağlayarak örgütün varlığını tanımlayabilen, değişen koşullara ve rekabet şartlarına ayak uydurmayı bilen kişi olarak tanımlanabilmektedir. Örgütlerin elinde bulunan kıt kalifiye çalışanlarının iyi motive etmek ve iş bilgisini artırmak da liderin görevidir. Örgütsel amaçlarla, çalışanların amaçlarını birbirine uyarlayarak iş tatminini sağlayan da yine liderdir. Modern yönetim bilimcileri; Liderin birbirlerini tamamlayan iki temel hedefi bulunmakta olup, birincisini hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak, diğeri ise çalışanlara iş tatminini sağlamak olduğuna dair görüş birliğine varmışlardır (Aksayan,1990:28).

İş tatmini; İş görenlerin örgütte yapmış oldukları iş karşılığın da örgütün kendilerine sunmuş oldukları olanaklara karşı duymuş oldukları haz ve mutluluğu ifade etmektedir. Çalışanların iş tatmininin sağlanması örgütlerin en temel problemlerin başında gelmektedir. Zira iş tatmini olmayan çalışanların örgütlere katkısı çok sınırlı olacaktır bunun yanın da sürekli yeni iş arayışları içinde olacakları için hem göstermiş oldukları performans düşük

olacak hem de örgüt sürekli yetişmiş kalifiye çalışanını kaybedecektir. Örgütler hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanlarını iş tatmini sağlayacak politikalar geliştirmek zorundadırlar. Örgütün üretim verimliliğini artırmak ve müşterilerine kaliteli hizmet verebilmelerinin yolu iş tatmini sağlayacak çalışanlarla olacağı unutulmamalıdır (Catt ve Miller, 1991:160).

İş tatmini sağlanmadan, baskı ve zorla iş yaptırılma durumunda bırakılan çalışanların örgütlere sağlayacakları fayda çok sınırlı olmakla beraber, baskı ve zorlamaya maruz kalan çalışanlarda aidiyet duygusu da oluşmayacaktır. Aidiyet duygusu oluşmayan çalışanlar, örgüte her zaman mesafeli davranacaklarından örgüte pek fayda sağlamayacakları için iş tatmini konusu örgütler açısından önemli ve araştırılması gereken büyük bir problem oluşturmaktadır.

Beş Bölümden oluşan bu çalışma;

Birinci bölümü; araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın içeriğine ilişkin tanımlardan oluşmaktadır.

İkinci bölüm; Liderlik, liderlik kavramları, türleri, liderle yöneticinin karşılaştırılması ve liderde bulunması gereken özelliklerden oluşmaktadır. Ayrıca, İş tatmini, iş tatminini etkileyen faktörler, içsel tatmin, dışsal tatmin ve tatmin türlerinden bahsedilmektedir.

Üçüncü bölümde; Yöntem kısmı, araştırmanın modeli ve hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve ölçekler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde; Bulgular ve yorum, demografik değişkenlere yönelik bulgular, lider davranışının hastane çalışanları üzerindeki etkisine yönelik bulgular, lider davranış özelliklerinin yaş değişkenine ait farklılık LDS testi gibi bölümler yer almaktadır.

Beşinci bölümde ise; Sonuç, tartışma ve öneriler, hastane ve yöneticilerine öneriler, uygulayıcılara öneriler gibi konular yer almaktadır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Örgütlerde Lider davranış özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri nelerdir?

1.1.2. Alt Problemler

Yapılan bu çalışmada asıl problemin sonucu olarak ortaya çıkan alt problemlere cevap aranacaktır.

Problem 1: Örgütlerde lider davranış özelliklerinin çalışanların iş tatminini üzerinde etkisi var mıdır?

Problem 2: Örgütlerde çalışan odaklı lider davranış özelliklerinin iş tatminini anlamlı ve pozitif etkiler mi?

Problem 3: Örgütlerde üretim odaklı lider davranış özellikleri iş tatminini pozitif ve anlamlı kılar mı?

Problem 4: Örgütlerde değişim odaklı lider davranış özellikleri iş tatminini anlamlı ve pozitif etkiler mi?

Problem 5: Örgütlerde çalışanları iş tatmininde demografik değişkenlerinin (yaş, cinsiyet, sosyal çevre, meslek) iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?

Problem 6: Çalışanların iş tatmini, "İç Kaynaklı ve Dış Kaynaklı Tatmin" boyutlarında çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

Problem 7: Çalışanların iş tatmini, "İç Kaynaklı ve Dış Kaynaklı Tatmin" boyutlarında çalışanların buldukları İl'e göre farklılaşmakta mıdır?

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada amaç Gaziantep ili kapsamında özel hastanelerde çalışan işçilerin lider davranış özelliklerinin çalışanlar üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunun ve bu etkinin örgütlere olan faydasının yanında nasıl bir iş tatmini sağladığı araştırılacaktır. Ayrıca çalışanların iş tatminine ulaşması için liderin ne gibi etkileri olduğu araştırılacaktır. Bununla beraber iki değişken arasındaki ilişkinin iş tatminini nasıl etkilediği araştırılacaktır. Çalışanların iş tatminin düzeyine ulaştığında örgüte ne gibi faydalar sağlandığı, aynı şekilde iş tatmini oluşmuş çalışanların örgüt içi çalışma ortamını ve örgüt dışı sosyal hayatta nasıl bir davranış sergiledikleri araştırılacaktır.

Lider davranış özelliklerinin çalışanların iş görürken çalışma istekleri ve motivasyon üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunu ve liderin bu davranışı çalışanların örgüt verimliliğini üzerinde ne gibi bir etki bıraktığı araştırılacaktır. Bunun yanında örgütlerin neden iş tatmini sağlamaları gerektiği ve bu etkilerin sonuçları neler olduğu üzerinde durulacaktır.

Özetlemek gerekirse; lider ve lider davranış özelliklerin iş tatmini üzerindeki etkisi, bu etkinin çalışanların örgütteki davranışlarında oluşturacağı değişim sonucunda oluşacak iş tatminin, çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkisinin yanında, örgütlerin iş tatmini için yapmaları gereken konular üzerinde durulacaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Liderlik, faaliyette bulunan tüm organizasyonlar açısından önemli bir olgudur. Bu kapsamda, organizasyonlar belirledikleri amaca ulaşabilmek adına, lider özelliklerinin ve davranışlarının önemi büyüktür. Kamu ya da özel türde birçok organizasyonun lideri ile var olduğu ve liderin varlığı kaybolduğunda organizasyonların da dağıldığı düşünüldüğünden liderin örgütler açısından çok önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Bir işyerinde lider, çalışanların iş planlarından başlayarak, kontrol ve denetim faaliyetlerine kadar birçok yönetim fonksiyonunu yerine getiren önemli bir konumda yer almaktadır.

Örgütlerin kuruluş aşamasındaki en önemli kozlarından biri hiç şüphesiz donanımlı bir lidere sahip olma istekleridir. Çünkü örgütler sermayeyle kurulur ancak örgütleri ileriye taşıyacak, kar sağlayacak ve çalışanların iş tatmininden eğitimine kadar her şeyi yönetecek ve yönlendirecek olan liderdir. Çalışanların iş tatmini ve verimini artırarak hem mutlu olmaların hem de örgüte üstün verimlilikle hizmet etmelerini sağlayacak olan en önemli faktör liderdir. Bütün başarılı örgütlerin geçmişi incelendiğinde çalışanlarını iyi motive etmiş, çalışanları aidiyet duygusu oluşturmuş ve onların güvenini sağlayarak takım ruhu oluşturmuş başarılı bir liderin olduğu açıkça görülür.

Bütün bunlar değerlendirildiğinde çalışanların, buldukları örgütlerde örgütsel uyumunun sağlanması, amaçlar için çaba harcaması, motivasyonunun güçlü olması ve birlikte çalışma ruhunu oluşturması adına liderin davranışsal özelliklerinin incelenmemesi bir problem oluşturacaktır (Tengilimoğlu,2005:26).

İş tatmini ise, çalışanların faaliyette buldukları organizasyonlarda göreve dayalı faaliyetleri açısından buldukları pozisyondan memnun olmalarını ifade etmektedir. Günümüzde yaşanan yoğun rekabet koşullarına örgütlerin ayak uydurabilmeleri için çalışanların motivasyon ve iş görme isteklerini maksimum oranlarda tutacak güçlü politikalar geliştirilmelidir. Çalışanların tatmin olmadığı örgütlerin başarılı olması düşünülemeyeceği gibi onları örgütte tutmak da mümkün olmayacaktır. Çalışanlarını tatmin etmeyen örgütler kalifiye personele sahip olamayacaklardır. Kalifiye çalışanları olmayan örgütler, açıklarını daha fazla personel alarak kapatmaya çalışacakları için daha fazla ücret ödemek zorunda kalırlar. Kalifiye olmayan çalışanlar, örgütlerin istedikleri kalite ve hızda üretim yapamayacağı için örgütlerin istedikleri karı elde edememelerine sebep olacaktır (Eren, 2001:241).

Çalışanların birer iç müşteri konumunda yer alması, organizasyonun başarılı olması adına tatmin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Çalışanın iş tatmini birçok nedene bağlı olarak değişen bir olgudur. Örneğin, çalışılan işyerinin fiziksel özellikleri, çalışanların işyerindeki uyumu ve adil bir ücret ve terfi sistemi gibi faktörler çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Öte yandan, örgütün yönetsel faaliyetlerini planlayan ve koordine eden liderin ve davranış özelliklerinin de çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini ve liderin davranış özelliklerinin ilişki yönünden incelenmesi önemli kılmaktadır.

1.4. Çalışmanın Varsayımları

Bu araştırmada düzenlenecek olan 40 soruluk anket ölçeğini Gaziantep ilindeki özel hastanelerde çalışanların bu anket sorularına; yaşamış oldukları örgüt içi sorunları baskı altında kalmadan kendi hür iradelerine göre, samimi bir şekilde cevaplayacakları varsayılmıştır.

- Katılımcıların araştırmada kullanılan ölçek sorularını okuyup anlayabildikleri ve tarafsız cevap verdikleri,
- Katılımcıların görüşlerini samimi ve gerçeğe uygun olarak sundukları,
- Katılımcıların, araştırmanın amacına uygun olarak seçildiği düşünülmektedir.

1.5. Araştırmanın Sınırı

Bu çalışmada Gaziantep ilinde faaliyet gösteren özel hasta hanelerde çalışan işçiler ile kapsamlandırılarak, anket yöntemi uygulanmış olup yapılan bu araştırmada 2019 yılı temel alınmıştır.

1.6. Tanımlar

Lider: Belli bir insan topluluğunu bir araya getirerek, onları belli bir hedef ve proje kapsamında fikir birliği oluşturarak harekete geçirme yeteneğidir. Dönüşümcü lider düşüncesinde ise; liderlik, iş görenlerin düşüncelerini, vizyon, misyon ve ihtiyaçlarını değiştirerek örgüt içi iş ortamında değişim rüzgarı oluşturan kişidir (Luthans,1995:357).

İş Tatmini: İş görenlerin çalışmış oldukları örgütte, görmüş oldukları işe karşılık örgütün onlara sunduğu olanaklar karşısında pozitif davranış veya doyuma ulaşmaları, yani

sunulan imkânlar karşısında tatmin ve mutlu olmalarını ifade eder (Alıncık ve Yılmaz, 2012:362).

İçsel İş Tatmini: Çalışanların örgüt içerisindeki; tanınma, terfi etmeye bağlı görev yeri veya departman değişikliği, takdir görme gibi örgütte iş esnasındaki tatmin düzeyi örgüt içi doyumu ifade eder (Koçel, 2001:465).

Dışsal Tatmin ise; Çalışan insanların yapmış oldukları işle ilgili örgüt dışında hissetmiş oldukları mutluluğu ifade eder (Şimşek, vd, 2001: 138-139).

Motivasyon: çalışanı yönlendirmek, odaklamak ve hedefe yönlendirmek anlamında kullanılmaktadır (Düren, 2000:104).

Pekiştirme: Çalışanın, göstermiş olduğu faydalı davranışlarını tekrarlanması için örgüt tarafından çalışanlara sağlanan ödüllendirici faktörleri ifade eder (Yüksel, 1998:132).



İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderlik, liderlik kavramı, liderin özellikleri, iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin ve konuya ilişkin literatürde yer alan teoriler detaylandırılacaktır.

2.1. Lider ve Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili literatürde birçok çalışma olup, her geçen gün bu çalışmalara yenileri eklenmektedir. Bütün örgütlerin en önemli kaynağı sosyal sermaye yada beşeri güç olarak tanımlanan iş gücü olduğundan insanları yönlendirecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışan psikolojisinin değişken olması her daim yönlendirilmeye ve yönetilmeye ihtiyaçları olduğu için örgütler açısından lider vazgeçilemez bir unsurdur. (Eren,1998:342).

Geçmişten günümüze devam eden örgütsel süreçte lider her zaman vardır bundan sonrada olmaya devam edecektir. Çalışanlar büyük oranda ihtiyaçlarını karşılayamadıkları ve fizyolojik olarak kendilerini güvende hissetme gereksinimi ve buna bağlı olarak yönlendirilme ihtiyacı liderin insan ve örgütler için hayati öneme sahip olduğunu göstermektedir (Werner, 1993:376).

Lider, her zaman ve her durumda arzulanmadığı halde belli bir gruba belli bir işi gönüllü ve zorlama olmadan örgüt adına çalışanlara iş yaptırma, onları hedefe kitleme yeteneğidir. Ayrıca çalışanlara biz duygusu kazandırarak örgütün verimliliğini artıran, örgütü ileriliye taşıyan ve örgütün rekabet gücünü artıracak iş tatmini sağlama gücüne sahip olmaktadır (Werner,1993:17).

Günümüzde değişken ve artan rekabet koşullarına her geçen gün müşterilerin değişen istek ve arzuları da eklenmektedir. Tüm bu değişken şartlara örgütlerin ayak uydurabilmeleri için lidere ihtiyaç duyarlar, bunda dolayı liderlikle ilgili çok çalışma yapılmıştır. Kimi araştırmacılar liderlik geçmişten geleceğe süregelen bir süreç olarak ifade etmiştir (Koçel,2001:465).

Liderlik, bir insan topluluğunu belli bir hedef ve düşünce etrafında toplayarak yapmak istediklerini onlara kabul etmelerinin sağlanmasıdır. Bu açıklamada da anlaşılacağı üzere örgütlerin hızlı değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri için, çalışanlarını motive

edecek, çalışanları iş yapmaya ikna edecek, bunu yanın da onlara iş tahmini sağlayarak örgüte maksimum fayda vermelerini sağlayacak bir lidere ihtiyaç duyarlar (Koçel, 2001:466).

Lider, zor şartlarda, uygulama ile ilgili bir iş tanımının olmadığı veya görevleri dışında bile olsa yapılması gereken alanlarda örgüt çalışanlarını o işi yapmaya ikna eden kişidir. Liderlik, çalışanları gönüllü olarak ve yaptıkları işte mutlu olmalarını sağlayan, onları bu işi yaptıklarında hem kendilerinin hem de örgütün faydasına olduğuna ikna eden kişi olarak da nitelendirilir (Karayel, 1999:96).

2.2. Liderin Özellikleri

Lider özellik yaklaşımı problemini, ilk olarak durum analizi yapan bilimcilerin düşüncelerine göre liderlik doğuştan gelen bir yetenektir. Sonradan kazanılmaz ama geliştirilebilir. Liderin dış görünüşü, duruşu, düşünce açıdan, sosyal benlik ve kişiselik açısından diğer insanlardan farklıdır. Bir kişiyi lider yapan şeyin kişinin toplum içindeki duruşu belirler(Koçel, 2001:468).Bütün bu açıklamalardan sonra liderin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz. (Eren, 2001:241).

- İlk analizinde problemi görme yeteneği
- Risk alma potansiyeli
- Yeni oluşumlara ve projelere öncülük eder
- Yenilikçi ve değişime açık olması
- Beklenmedik olaylar da paniğe kapılmadan ani refleks gösterme yeteneği
- Değişimi uygulamaya koyma yeteneği
- Olaylar karşısında soğukkanlı duruş yeteneği
- Vizyon ve misyon sahibi olması
- Radikal kararlar alma öz güvenine sahip olması
- Eleştirilere açık olması
- Cesaretli olması
- Kıvrak bir zekaya sahip olması

Sayılan bu maddeler eleştirilebilir, yenileri eklenebilir ama liderlik örgütler açısından o kadar büyük bir öneme sahiptir ki sayısız kaynağa konu olmuş, olmaya devam edeceğe de benziyor (Koçel, 2001:465).

2.3. Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik birbirine yakın anlamlar olsa da birbirinden farklı anlamlara geldikleri söylenebilir. Lider belli bir gruba örgütün verdiği yetki dışında, baskı uygulamadan onları belli bir hedef doğrultusunda yönlendiren bir yeteneğe sahip olduğu için örgütler açısından lider bulunması nispeten daha zor ve önemli bir kişidir. Yönetici ise örgüt tarafından belli bir pozisyona getirilmiş, örgütün vermiş olduğu yetkiyi kullanarak görev ve sorumluluğunu yerine getiren kişi olduğu için lidere göre daha az aranan nispeten ikamesi çok olan kişiyi ifade eder (Sabuncuoğlu ve Güz, 1998:181).

Yapılan araştırmalarda örgütsel açıdan lider ve yönetici arasında bariz farklar olduğu konusunda pek çok görüş vardır. Bunlardan Warren Bennis ile Burt Nanus (1990). lider ile yönetici arasındaki farka farklı bir yorum yapmışlar bunlara göre lider; yönlendirmek, etkilemek çalışanlara yön verme olarak değerlendirilirken, yönetici ise; var olan bir durumu yönetmek, görev ve sorumluluğunu örgütün verdiği güce dayanarak kullanmasını ifade eder. (Paksoy, 2002:167).

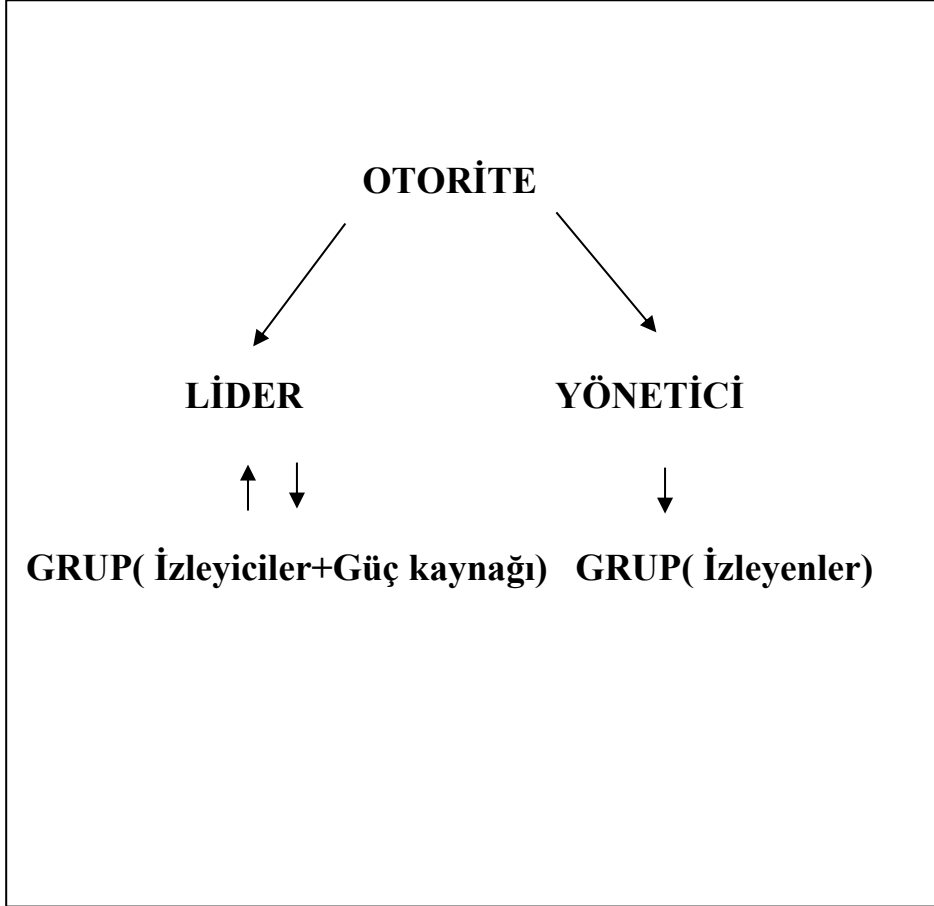
Liderlik örgüt tarafından verilmiş bir konum değil, bir süreçtir yani insanın yaratılışıyla gelen bir yetenektir. Lider izleyiciler tarafından açıkça görülebilen, algılanan ve anlaşılması kolay bir olgudur. Yöneticilikte durum farklı, örgüt tarafından belli bir konuma getirilen örgütün gücünü kullanarak hareket eden özel nitelik ve beceri gerektirmeyen, yeri geldiğinde örgütün verdiği yetkiye dayanarak çalışanlar üzerinde baskı kurabilen ve bunu örgüt adına yaptığını açıkça söyleyen kişiliği ifade eder (Şişman, 1997:162).

P Kotterde bu ayrım konusun da liderin de yöneticinin de kendilerine özgü farklı düşünce tarzları vardır. Bundan dolayı örgütler için ikisi de ayrı bir öneme sahiptir. Yönetici örgütlerde var olan karmaşayı örgütün verdiği güçle toplama ve yoluna koyma işine öncülük eder. Lider ise değişimle başa çıkan, örgüt çalışanlarını değişime hazırlayan, onları değişime inandıran kişidir (P Kotter, 1990:45).

Lider ve yönetici birinden tamamen bağımsız, birbirlerinden farklı anlamlar taşıyan iki kavram olarak değerlendirilmektedir. Yönetici duygu ve düşüncelerini ön plana çıkarmak yerine, örgüt tarafından konumlandırılan, örgüt içi kargaşalığı engelleyen, yetkileri çerçevesin de belli düzenlemeler sağlayan kişidir. Lider ise daha bağımsız örgüt çalışanlarına duygu ve düşüncelerini kabul ettirerek örgüt içi hedefine ulaşan, örgüt içi çalışmalarında işi gönüllü yaptırın, çalışanlara ilham kaynağı ve yol gösterici olan kişidir (Zaleznik,1999:67).

Lider kavramı farklı iki olgudan oluşur, bunlardan biri stratejiye dayanan vizyon, diğeri ise zorlama gücüne dayanmayan, grubu o iş için örgütleyen, onları bu işe inandıran zora dayalı olmayan kişisel beceridir. Öbür taraftan yönetici terimi ise örgütün sağlamış olduğu imkanlar doğrultusunda; işe koyma, işten çıkarma, kaynak dağıtma, iş bölümleri oluşturma,

cezalandırma, ödüllendirme gibi güce dayalı olan örgüt içi işlemleri yürüten kişidir (Ülker, 1997:179)



Şekil 1. Liderlik ile Yöneticilik Güç Farklılaşması

Kaynak: Kılıç, 1997:365.

Şekil 1’de görüldüğü gibi lider, sürekli hareketli olan, etkileşim içinde olan izleyicileri etkileyen, izleyicileri örgütleyen, onları harekete geçiren konumdayken; yönetici ise, hiyerarşi dengesi, var olan örgüt içi dengeyi sağlam, örgütün verdiği güçle çalışanları denetlediği görülmektedir. Bennis’in 21. yüzyıla gelindiğin de o zamanın nesli yöneticiliğe değil, liderliğe ihtiyaç duyacağı söylemiştir. (Ülker,1997:179).

Koçel Liderlik ile Yöneticilik arasındaki farklılıkları farklı bir bakış açısı katarak şu şekilde değerlendirmiştir (Koçel, 2001:274).

Lider;

- İzleyicilerin arzuladıkları hedefe ulaşmalarını sağlamak

- İzleyicilerinin kendisine verdiği statüye önemserler
- Örgütün koymuş olduğu kurallara pek riayet etmezler.
- İzleyicilerine karşı sorumluluklarını önemserler.
- İzleyicilerinin değişime olan bakışını önemserler.

Yönetici;

- Örgütün politikalarını önemserler.
- Örgütün sağlamış olduğu makamı önemserler.
- Örgütün izin verdiği kadarıyla yetkilerinin dışına çıkarlar.
- Gayeleri örgütün politikalarını yürütmektir.
- Örgütün başarısını önemserler.
- İzleyicilerin değişime olan bakışını önemsemezler.

LİDER	YÖNETİCİ
Yeniliğe açıktırlar.	Verilen makamı idare ederler.
Doğaldır.	Taklit ederler.
Geliştirirler.	Verileni devam ettirirler.
Çalışan odaklıdır.	Örgütsel politika odaklıdır.
Doğru bildiklerine inanır.	Örgütsel denetime inanır.
Misyon sahibidir.	Vizyon sahibidir.
Neden sorusu sorar.	Nasıl sorusu sorar.
Yatay bakar.	Tabanı hedef alır.
Var düşüncelerle yetinmez	Var olan düşünceleri benimser.
Var olan sistemi kabullenmez	Var olan sistemle yetinirler.

Şekil 2. Liderlik ve Yöneticilik arasındaki farklar
Kaynak: Bennis, 1989, akt, Keçelioğlu , 1998:10.

Tabloda görüldüğü gibi lider, var olan düşüncelerle yetinmez yeni düşünceler oluşturmak amacındadır. Ayrıca gücünü örgütten değil, bilgi ve kişisel becerisinden alır. Yönetici ise var olan bilgilerle yetinir ve gücünü örgütten alır. Bu fark lider ile yönetici arasında farkı ortaya çıkaran en önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Paksoy, 2002:169).

2.4. Liderin Fonksiyonları

Liderin genel olarak yürütmüş olduğu birçok fonksiyonel görevi vardır. Bu görevler liderin bulunduğu konum, çalıştığı örgüt, yaşadığı çevreye, çalıştığı örgütteki çalışanların psikolojik durumu, yaşadığı çevredeki insanların sosyal ve psikolojik durumuna göre değişkenlik gösterir (Erdoğan,1997:359).

Liderin, örgütlerin ve çalışanların başarısı açısından çok büyük fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar doğru uygulamaları, çalışanların iş verimliliği, örgüte bağlılık ve devamsızlık yapmama gibi faktörler üzerinde olumlu etki yaptığı gibi bu fonksiyonların doğru uygulanmadığı durumlarda çalışanların örgütten kopma, işe motive olamama gibi durumlarda ortaya çıkarabilmektedir (Erçetin, 2000:15).

Liderlik fonksiyonları şunlardır; Uygulayıcı lider yaklaşımı, Planlayıcı lider yaklaşımı, Uzman lider yaklaşımı, Sözcü lider yaklaşımı, Kontrol eden lider yaklaşımı, Arabulucu lider yaklaşımı, Örnek lider yaklaşımı ve Öncü lider yaklaşımıdır (Ülker, 1997:177).

2.4.1. Uygulayıcı Lider Yaklaşımı

Lider hangi koşulda ve toplulukta bulunursa bulunsun lider, düşündüğü hedefe ve amaçladığı düzeye ulaşmak için içinde bulunduğu grubu harekete geçirir. Liderliğin en büyük özelliklerinden birisi de bir topluluğu harekete geçirerek onları örgüt için de veya dışında arzulanan seviyeye ulaşılmasını sağlamaktır (Paksoy, 2002:169).

Lider, örgütün eylem ve projelerini somut hale dönüştürecek olan kişi olduğu için çalışanları bu duruma hazırlamak ve onları örgüt projelerine benimsetmek durumundadır. Çünkü eyleme yani uygulamaya geçmeyen bir plan ve projenin örgüte hiçbir fayda getirmeyeceğinden liderin uygulama yaklaşımı örgüt ve örgüt çalışanları açısından oldukça önem arz etmektedir (Koçel, 2001:468).

2.4.2. Planlayıcı Lider Yaklaşımı

Liderler gerek çalışmış oldukları örgütlerde, gerekse yaşadıkları sosyal çevrede işin her zaman planlayıcıları olmuştur. Örgütlerde yapılacak olan işin zamanında, az maliyetle ve kaliteli bir şekilde yapılabilmesi için planlama, örgütler için olmazsa olmaz bir kuraldır. Bu

açından bakıldığında, liderlerin planlama özelliği oldukça önemlidir. Liderleri yöneticilerden ayıran en büyük özelliklerden biride, örgüt içi planlayıcıları olmaları ve bu planları örgüt çalışanlarına benimseterek onları bu planı istekli ve verimli bir şekilde uygulamalarına ikna etmektir (Pollard, 1998:60).

Liderliğin en büyük özelliklerinin başında örgütlerde olağanüstü durumlarda veya yapılacak olan işle ilgili örgüt kanununda boşluk olması durumunda olaya müdahil olarak o anda planlar hazırlayarak, örgüt içinde oluşacak panik havası ve kontrol dışı davranışların önüne geçer. Liderliğin bu özelliği örgüt çalışanlarına özgüven sağladığı gibi örgütte oluşabilecek, israf ve zararın önüne geçmiş olur (Erçetin, 2000:15).

Liderin illeri görüşlü olması, gelecekte örgüt içinde oluşabilecek olumsuz durumları ve değişen çevre koşullarına, örgüt ve çalışanlarının ayak uydurabilmeleri için geleceğe yönelik plan yaparak, hem örgütlerin hem de çalışanların uğrayabilecekleri olumsuz durumların önüne geçmiş olur (Pollard, 1998:60).

2.4.3. Uzman Lider Yaklaşımı

Liderin en önemli özelliklerinden bir tanesi de uzman kişiliğidir. Lider yönettiği gruba uzmanlık bilgisiyle yön vermektedir. Lider kişi en zor anda veya örgütün bazı çalışma alanlarında bilginin yetmediği durumlarda devreye girer ve uzmanlık bilgisiyle örgütü zor durumdan kurtardığı gibi örgütü ekstra bir maliyetten de kurtarır. Ayrıca çalışanların zor duruma düşmekten kurtararak onların lidere olan bağlılığını artırır. Lider sahip olduğu bilgiyle çoğu zaman erişilmesi zor bilgilerin kaynağı konumundadır (Maddux,1999: 43).

2.4.4. Sözcü Lider Yaklaşımı

Örgütlerin her geçen gün büyüdüğü günümüzde çalışanların birbiriyle doğru bir şekilde iletişim ve etkileşim kurmaları daha da zorlaşmaktadır. Bu sebeple bu iletişimi doğru şekilde karşıya aktaran liderdir. Liderin olmadığı örgütler ve gruplarda ya doğru bilgiyi aktarılmadığı için yada eksik bilgiden kaynaklı örgüt içi çalışanlar arasında veya belirli gruplara arasında yanlış ve yersiz bilgi verilmesi ciddi sıkıntılar oluşturabilmektedir. Bütün bu açıklamalara bakıldığında bu tür sorunların çözümü için liderin hayati bir öneme sahip olduğu açıkça görülmektedir (Paksoy, 2002:169).

Çalışanlarda iş tatmini oluşmasında çalışma ortamı çok büyük bir role sahiptir. Örgütte çalışanlar açısından barış ortamı oluşabilmesi için doğru bilgi alış verişi oldukça önemli

olduğundan liderin, sözcü özelliğini kullanarak doğru bilgi alış verişi sağlaması en önemli görevlerinden biridir. Doğru iletişimin olmadığı çalışma ortamında, yanlış anlaşılmalara veya art niyetli kişilerin bilerek yanlış bilgi vermesi sonucu çalışma ortamında ciddi sıkıntılar ve örgütte karşı negatif düşünceler oluşacağından örgütler ve çalışanlar açısından sözcü lider davranışı oldukça önemlidir (Taştan, 2007:1).

2.4.5. Kontrol Eden Lider Yaklaşımı

Lider içinde bulunduğu grubun veya örgütün hareket ve çalışma durumunu inceleme yetkisine sahiptir. Denetilmeyen bir grubun doğru hareket ve çalışma durumu pek mümkün değildir. Denetim olmayan yerde disiplin yoktur, disiplinin olmadığı yerde başarı mümkün değildir. Liderin ödüllendirici gücünün yanında, cezalandırıcı gücü de vardır. Bununla beraber liderin cezalandırıcı gücü bir örgüt çalışanının illaki bir yaptırım yapması diye algılanmamalı, lidere grupların bağlılığı yüksek olduğu için liderin bazen bir bakışı bile onun cezalandırılması için yetebilir (Maddux,1999:43).

2.4.6. Arabulucu Lider Yaklaşımı

İnsanın olduğu yerde küsmeler, darılmalar olacaktır. Örgütlerde veya sosyal çevrede insan ilişkilerini düzenleyen de liderdir. İnsan ilişkisinin iyi olmadığı bir yerde ekip çalışması yapmak neredeyse imkânsız olduğu için lider insan ilişkilerini düzenlemede etkin bir rol oynar. Örgütler de ekip olmanın yolu barış ve huzurun olduğu bir ortamdan geçer, bu yönüyle düşünüldüğünde lidere çok büyük görev düşmektedir. İnsan ilişkilerini dengede tutmak ancak bir liderin başaracağı bir durum bir olaydır (Larsen, 1996:84).

2.4.7. Örnek Lider Yaklaşımı

Örgütler de lider davranışı çalışanlarca dikkatli bir şekilde takip edilir ve o davranış biçimini kendilerine örnek alırlar. Lider davranışları çalışanların davranış ve işe bakış açısı üzerinde önemli rol oynadığı için liderler örgüt içindeki davranışlarına ve hareket tarzına son derece dikkat ederler. Örgütler bundan dolayı lidere, çalışanların yanında liderliğini zedeleyecek herhangi bir davranışta bulunmaktan kaçınırlar. Risk almayı seven, en iyisini isteyen, aşırı disiplinli lider davranışları, toplum ve örgütlerde çok benimsenmediği görüldüğünden lider işi yaptırırken davranışların da dengeyi sağlamak durumundadır (Maddux, 1999:43).

2.4.8. Öncü Lider Yaklaşımı

Lider örgüt içinde taşıdığı nitelikler gereği, çalışanların yetersiz olduğu durumlarda, uzmanlığı ve ileri görüşlülüğü sayesinde çalışanlara her zaman yol gösterir. Lider, toplumda ve örgüt içinde benimsenen bir kişi olduğu için yönettiği gruplarca sürekli örnek alınır. Lider çalışanların her zaman yanında olur ve çalışanların herhangi bir sorunlarında her zaman onlardan önce soruna müdahil olarak onların problemlerini çözmede öncü olur (larsen, 1996:84).

2.4.9. Öğreten Lider Yaklaşımı

Öğreten lider yaklaşımı, liderin yönettiği örgüt içi çalışanlarının bilgi olarak eksik bulunan yönlerinin lider öncülüğünde giderilmesi olarak ifade edilir. Günümüz koşullarında, teknolojinin hızla değiştiği ve örgüt çevresinde hızlı değişime örgüt çalışanlarının ayak uydurması pek kolay olmayacağından lidere bu konuda büyük görevler düşmektedir. Hızlı değişen bu koşullara da çalışanlarda ortaya çıkabilecek motivasyon eksikliği gideren, çalışanları bu değişime hazırlayanda yine liderdir (Doğan, 2001:14).

Ortaya çıkan yeni durumlar karşısında çalışanların motivasyonunu toparlamak, onlar tekrar işine odaklama süreci örgütler açısından zor bir durum olduğu için bunun üstesinden gelecek olan liderdir. Değişimin vazgeçilmez bir gerçek olduğu günümüzde, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için örgüt çalışanlarının değişimi kabullenecekleri ve değişimin örgütler açısından vazgeçilmez bir olgu olduğunu benimseyecek bir motivasyonda tutacak olan lider olduğu için lidere bu konuda oldukça fazla iş düşmektedir (Erçetin, 2000:15).

2.5. Gücün Lider Üzerindeki Etkisi

Örgütlerde lider, gücünü mensubu olduğu örgüt ve topluluktan alır. Örgüt ve grubun olmadığı yerde lider diye bir kavram söz konusu olmazdı. Bu sebepten dolayı lider gerek çalıştığı örgütte gerekse yönettiği gruba tam bir takım ruhu kazandırmalıdır. Grup adına alınan kararlarda lider tek başına karar vermemeli grubun görüşünü de dikkate almalıdır. Çünkü güç tek taraflı kullanıldığı zaman takım ruhuna zarar verdiği gibi çalışma verimini de düşüreceği için alınan kararlar gruba mal edilmelidir (Taştan, 2007:1).

Liderin gücünü doğru kullanmaması sadece örgüte ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkisi olmaz, liderin kendisini de olumsuz etkiler. Güç doğru kullanılmadığı zaman takım ruhunu bozar, çalışanları küstürür, buna bağlı olarak üretim düşer, üretim düşüncü, liderle örgüt karşı karşıya gelir ve her şekilde liderde örgütle beraber zarar görecektir. Örgütler, çalışanlar ve lider açısından güç kullanımı o kadar önemlidir ki; gurupların varlığı doğru güç kullanımına bağlıdır (Doğan, 2001:23).

Liderin kullandığı güç, örgütler açısından çok hassas bir olaydır ki, yersiz ve dengesiz kullanılan güç sonucu, bozulan takım ruhu ve olumsuz havayı dağıtmak çok zaman alacağından liderin ve örgütün hem boşa zaman harcamasına hem de güç israfına sebep olacağından, güç kullanımı çok hassas bir konudur (Ülker, 1997:179).

Bu konuda çok fazla araştırma yapılmış olup, konu ile alakalı olarak yapılmış bir çalışmaya göre Goldon (2001)yanlış ve tek taraflı güç kullanımı çalışanların yapılacak işe karşı olumsuz bir ön yargı oluşturacağı için iş yapmama konusunda ki dirençlerini artıracak ve iş yapma kapasiteleri düşürecektir. Bunun sonucunda üretim düşürdüğü gibi, örgütler kalifiye personelini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmasına da sebep olacaktır. İnsan psikolojisi gereği zorla çalıştırılmak istendiği hissine kapılmaları durumunda, verilen işi yapmamak adına çok çeşitli yollara başvuracaklardır. Liderin örgüt politikalarını ve çalışma koşullarını çalışanlara kabul ettirememesi onları iş konusunda isteksiz ve pasif davranmaya itecektir

(Doğan, 2001:24).

Lider, örgüt içi yönetimi sadece kısa vadede yönetilmesi gereken bir yer olarak görmemeli, örgütü uzun süreli bir üretim yeri olarak görmeli ve bu doğrultuda çalışanlara vizyon ve misyon yüklemelidir. Çalışanları bir makine gibi değil, çalışanlarla beraber geleceğe yönelik projeler, birlikte yapacakları planlar konusunda ikna etmeli ve çalışanlara bu doğrultuda pozitif bir düşünce oluşturmalıdır. Lider çalışanları kendilerini değerli hissettirecek politikalar izlemeli, ben duygusu değil, biz duygusu aşılmalıdır (Ülker, 1997:179).

2.6. Etkili Liderlik

Etkili liderlik, örgütlerde negatif havayı dağıtan, örgüt için de çalışanlar üzerinde iş ve çözüm odaklı bir düşünce yapısı aşıl原因an liderlik yaklaşımıdır. Bununla beraber örgütü değişen çevre koşullarına, her geçen gün artan rekabet koşullarına karşı sürekli hazır durumda tutan liderlik özelliğidir. Örgütü rekabet eder hale getiren, örgüte kar sağlayan ve örgüt

çalışanlarına vizyon ve misyon katarak onları verimli iş yapmasını, bunun yanın da çalışanların örgütte mutlu olmasını sağlayan liderlik davranışdır (Erdoğan, 1997:356).

Etkili lider, örgüt adına plan yapan, örgüt çalışanlarını bilgi ve birikimiyle değişime hazır hale getirmekle birlikte çalışanları kalifiye duruma getirmesi gereken kişidir. Günümüzde değişim ve rekabet, örgütler açısından göz ardı edilmeyecek kadar önemli bir olaydır, bundan dolayı örgütler bünyelerinde etkili bir lider bulundurmak isterler. Etkili bir liderin olduğu örgütlerde başarı daha kolay elde edilecek bir durum olduğu için liderin örgütler açısından önemi büyüktür (Erdoğan, 1997:356).

Etkili lider, örgüt çalışanlarını zor kullanmadan, işi sevdirek, onların da görüşünü dikkate alarak takım ruhu içerisinde hareket etmelerini sağlar. Çalışanların örgüte bağlılığını artırmak, çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak örgütlerin başarısı için çok önemlidir. Çünkü iş tatmini olmamış çalışanları işi yapmaya ikna etmek son derece zor bir olaydır. İş yapmaya gönüllü olmayan bir gruba karşı zor kullanmak, çözüm olmadığı gibi daha da derinleşen problemler oluşturacağı için örgütü negatif etkileyecektir(Yiğit,2002:1).

Etkili bir lider, stres yapmadan en zor zamanlarda bile sakin kalarak problemlerin üstesinden gelir. Vizyon ve misyon sahibi kişiliğiyle örgütü ve örgüt çalışanlarını, şu anki durumunu ve gelecekte oluşabilecek olumsuz durumlara karşı tedbirler alır. Bunu yapan lider, çalışanları ve örgütü ileriye taşıyacak bir liderlik modeli olup, aksi takdirde izleyicilerin gözünde etkinliği kalmayacaktır (Doğan, 2001:24).

Pek çok kişi lider unvanı kullansa da liderlikle yöneticiliği karıştırıldığı için böyle tanımlar kullanılmaktadır. Lider, etkinliğini örgütün verdiği otoriteden değil, etkinliği ile çalışanların sevgisini kazanarak, onlara işi gönüllü yaptıran yani takım ruhunu oluşturan ve takıma vizyon ve misyon katarak kendi duygu ve düşünce yapısını örgüt çalışanlarına uygulatan kişidir. Etkili liderlik; enerji, bilgi, birikim ve uzmanlık ister. Etkili bir liderin literatüründe imkânsız diye bir ifadenin yer almaması ve bunu da örgüt çalışanlarına benimseterek örgütü hak ettiği yere taşınması gerekmektedir. Özetle liderliğin tüm vasıflarının birleştiği nokta liderliğin etkinliğini ifade eder (Yiğit,2000:2).

2.7. Lideri Güçlü Kılan Faktörler

Lider ve liderliği güçlü kılan faktörler ile ilgili literatürde çok fazla araştırma bulunmaktadır. Her birinin farklı türde bir araştırma olması liderliğin tanımının çerçevesini çok genişleterek çeşitlendirmiştir. Liderliğin uygulanış şekli grupların olduğu duruma ve

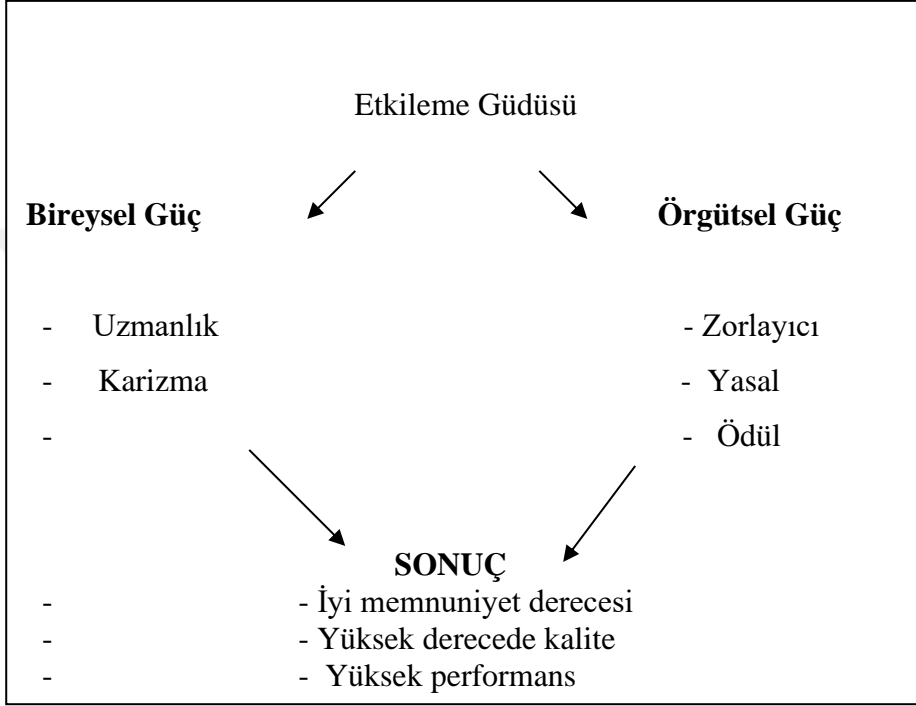
statülere göre değişkenlik göstermektedir. Liderliğin en geniş anlamı belli insan gruplarını zor kullanmadan onları etkileme ve yönlendirme biçimidir (Ülker, 1997:179).

Liderlik, bulunduğu statüdeki insanlar veya çalışanlar üzerinde, sahip olduğu liderlik gücünü etkin şekilde kullanma sanatıdır. Örgütler, liderlik gücünün insanlar üzerindeki etkisini bildikleri için liderlik vasfına sahip bir kişiyi bünyelerinde bulundurmak isterler. Ancak liderin bu gücü insanların buldukları statülerine göre değişkenlik gösterir. Üniversitede yüksek lisans yapan insan grubuyla, inşaat sektöründe iş gören insan grubuna hitap edecek liderlik faktörü birbirinden farklıdır (Aktulga, 1998:12).

Liderlik türleri arsından hangisinin daha fazla etkin olduğu konusunda geçmişten günümüze farklı fikirler öne sürülmüştür. Ağırlıklı şekilde kabul gören liderlik özelliği, örgütlerin bulunmuş olduğu ve sürekli değişen çevre koşulları uyumunu sağlayan, etkin oldukları grubun düşünce yapısını ve iş görme isteği üzerinde etkili olabilin liderlik türüdür. Başarılı bir lider, değişen örgütsel çevre koşullarına örgütün her daim ayak uydurabilmesini sağlayan, yeniliğe açık olan bu doğrultuda etkilemiş olduğu gruba yön veren onları değişime inandıran liderlik türüdür(Şahin, vd, 2004:659).

Örgüt içerisinde bulunan liderin, bulunmuş olduğu gruba etkileyebilmesi için farklı güç kaynaklarına sahip olması gerekmektedir. Bu güç kaynakları konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bu konuda lider özelliklerini Buchanan ve Huczynski (1975) 5 kategoride ele almıştır:

- Yasal güce dayalı liderlik türü
- Ödüllendirici güce dayalı liderlik türü
- Zorlama güce dayalı liderlik türü
- Uzman ve bilgi gücene dayalı liderlik türü
- Karizmaya dayalı liderlik türü



Şekil 3. Liderliğin Güç Kaynakları

Kaynak: Muilins, 1999:306.

Şekil 2’de liderin hem bireysel bilgi ve yeteneğinden kaynaklanan gücü hem de liderin örgütün kendisine sunduğu gten kaynaklanan sonuçları üzerinde durulmuştur. Bireysel gte lider uzmanlığı ve karizmasıyla ön plana çıktığı görülmekteyken, örgütsel gte ise bireysel yeteneklerden çok örgütün lidere sunduğu gücün oluşturmuş olduğu sonuçlar üzerinde durulmuştur (Aktulga, 1998:11).

2.7.1. Yasal Güç

Liderlikte yasal güç, liderin bulunduğu pozisyonu kullanarak örgüt içinde otoritesini kullanmaya dayanır. Lider bulunduğu pozisyon itibariyle yetkisini kullanarak örgüt içindeki düzeni sağlar. Yani yasal güce diğer bir ifadeyle otorite g de denilebilir. alıŐan ile yöneten arasındaki ilişkiyi düzenleyen iş ve iŐleyiŐin yürütülmesi yine bu g sayesinde olur. Lider bu

gücü kullanırken yönetici gibi davranmamalı, yönettiği grubu işe motive ederek, onlarda aidiyet duygusu oluşturacak şekilde hedefe yönlendirmelidir. Aksi halde örgüt içinde işe karşı bir isteksizlik oluşur, buna bağlı olarak verim ve kalite düşer (Tengilimoğlu, 2005:374).

Lider, çalışanlara karşı otoritesini kullanırken, örgüt çalışanlarını ikna edecek, onların işini daha iyi yapmalarını sağlayacak düşünce yapısı oluşturarak hedefe odaklanmalarını sağlar. Lider çalışanların istek ve arzularını dinleyerek, takım ruhu içinde kararlar alınarak onları üretime odaklanmasını sağlar. Lider yasal güncü kullanarak örgüt içi düzeni sağlar ve çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, çalışanlar arasında verimliğe katkı sağlayacak bir rekabet ortamı oluşturur (Mullins, 1999: 305).

2.7.2. Ödüllendirici Güç

Liderin örgüt çalışanlarını motive etmek ve onlardan daha fazla verim alabilmek için çeşitli kazançlar, tanınma, makam gibi ödüller vererek onlardan maksimum verim alma çabasını ifade eder. Çalışanların örgüte bağlılığını artırmak ve onların yapılacak projeleri kabullenmeleri için lider ödüllendirme gücünü kullanır. Örgütler, liderin gücünden yararlanarak, çalışanlarından daha fazla verim almak için, lidere bir takım imkânlar verir ve bu şekilde çalışanların lidere bağlılığını artırarak liderin çalışanlar üzerindeki etkin olmasını sağlarlar (Paksoy, 2002:169).

Bir liderin ne kadar çok ödüllendirici gücü olursa çalışanlara istediği işi yaptırma gücü de bir o kadar artar, çünkü ödül çalışanları motive edecek en büyük güçtür. Ödül sistemi karşılıklı çıkara dönüşmemeli, çalışanlara biz duygusu yani takım ruhu katmalıdır. Liderin bu gücü sayesinde çalışanlar ve örgütün kazançlı çıkacağı bir sisteme dönüştürülmüş olur. Bu sayede çalışanların örgüte olan bağlılık artacağı için örgütün uzun vadede insan kaynaklarını verimli kullanmasının ödülü olan, kâr ve rekabet koşullarına karşı direncini artıracaktır. (Tengelimlioğlu, 2005:295).

İyi bir lider çalışanların ne istediklerini ve neye ihtiyaç duyduklarını anlayabilen ve bu doğrultuda, çalışanlar arasından kimin neye ihtiyaç duyuyorsa ona göre ödüllendirilmesi gerekir. Örnek verecek olursak borcu olan bir örgüt çalışanına para ödülü, kendisini yorgun hisseden birine, dinlenme izni, tanınmak istenen birine tanınmasını sağlayacak ödüller vermesi gerekmektedir (Koçel, 2001: 204).

2.7.3. Zorlayıcı ve Cezalandırma Gücü

Liderin örgüt çalışanlarının ödüllendirmenin tam tersi olan zor kullanarak çalışanlara örgüt için gerekli olan iş ve işlemleri yaptırma gücüdür. Diğer bir ifadeyle üstün astın istediklerini yaptıramaması durumunda kullanmış olduğu ve belli yaptırımlara dayanan cezalandırma şeklidir. Örgütler tıpkı ödüllendirmede olduğu gibi örgüt çıkarları doğrultusunda kullanması için lidere belli başlı cezalandırma yetkileri vermektedir (Şimşek,1998:206).

Liderin cezalandırma sistemini kullanmadaki amacı; örgüt içinden görevini yapmayan, görevini kötüye kullanan, takım ruhunu bozan örgüt çalışanlarına bu davranışlarını düzeltmeleri için kullanmış oldukları belli başlı yaptırımlardır. Ehlil bir lider ceza sistemini kullanırken kime ne caza vereceğini iyi bilir. Bu liderlik yapısı örgütün yapısını ve düzenini sağladığı gibi çalışanların da huzurlu bir ortamda, değişime açık bir şekilde en verimli haliyle çalışmasını sağlar (Ülker, 1997:179).

2.7.4. Uzmanlık Gücü

Liderin, başkasında olmayan, örgüt içi işlerin yürütülmesinde kullandığı bilgi ve birikimi ifade eder. Başka ifadeyle liderde uzmanlık; başkasında bulunmayan veya çok az bulunan bilginin liderde bulunması olarak tanımlanabilir. Bir liderde ne kadar çok bilgi varsa gücü o kadar fazladır ve örgüt çalışanların üstündeki etkisi de o kadar fazladır. Bacon'nun bu konuda bilgi güçtür ifadesi bilgi ve uzmanlığın tanımını özetler niteliktedir (Eren,2001:456).

Örgüt çalışanlarının lidere itaat etmeleri, lidere tabi olmaları ve liderin yolunda gitmelerinin en önemli sebeplerinden biri, liderin kendilerinden daha bilgili ve kabiliyetli olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Liderin uzmanlık gücü, bütün bilgilerin ve uzmanlığın bittiği yerde yani işlerin tıkandığı yerde, liderin bilgi ve uzmanlığını ortaya koyarak o problemi çözmektedir. Bunun sonucunda izleyenlerin üzerinde büyük bir hayranlık kurar ve örgüt içindeki etkinliğini artırır (Eren, 2001:456).

Liderlikte uzmanlık gücü, örgütün işin en çıkılmaz, en zor anlarında ve bu iş artık olmaz denildiği zamanda liderin uzmanlık gücünü ve yeteneğini kullanarak örgütü bulunduğu zor durumda kurtarmasıdır. Bu tür durumlarda lider izleyiciler tarafından yakından takip edilir, problemi başarıyla çözmesi durumunda, izleyicilerin takdirini ve beğenisini kazanır; tersi durumda ise hem örgüt için hem de çalışanlar için ciddi bir prestij kaybına uğrar.

(Luthans, 1995:357).

Lider izleyiciler tarafından dikkatlice izlendiği için, uzmanlık ve bilgi gücünü her zaman artırmalı ve yaptığı işe son derece konsantre olmalıdır. Liderin verdiği yanlış karar

veya başarısızlığı onu çalışanlar nezdinde değersiz hale getireceği için, lider işinde aceleci olmadan, bununla birlikte işini zamanın da ve doğru bir şekilde yapmalıdır. Değişken fikirlere sahip olan, kriz anında paniğe kapılan ve sakin tavırlar sergilemeyen liderin, etkinliği ve prestijinde azalma olacaktır (Eren, 2001:457).

Lider, bilgisini iyi planlayarak iyi düşünerek, aynı zamanda örgüt çalışanlarının bilgi ve birikimini de uzmanlığıyla birleştirerek iyi bir takım ruhu oluşturur. Bu durum örgütün başarısını sağlar hem çalışanları sürece dahil ederek uzmanlığını etkin şekilde kullanma alanı bulur. Bunu yapabilen lider örgüt ve çalışanların gözünde önemli bir değer kazanır ve zor zamanlarında kullanacağı güce sahip olmuş olur (Koçel, 2001:483).

2.7.5. Karizmatik Gücü

Karizmatik lider, gücünü doğrudan dış görünüşü ve davranışlarından alan liderlik tarzını ifade eder. Karizmatik lider davranışı izleyicilerin dikkatle takip ettiği, lider tarafından yapılan örgüt içi iş ve işleyişler ile ilgilidir. Liderin davranışları çalışanlarca izlendiği için, göstermiş olduğu örnek davranışları, çözüm odaklı iş anlayışı, örgüt çalışanlarına pozitif katkı sağlaması, örgüt çalışanlarının lidere olan bağlılığını artıracak ve örgüt çalışanlarının bir bütün olarak hedefe kilitlenmesini sağlayacaktır(Mullins, 1996:305).

Liderin çalışanlar tarafından beğenilmesi ve çalışanlarda kendisine hayranlık duygusu oluşturması, çalışanların lideri taklit etmelerini sağlayacaktır. Bundan dolayı çalışanlar liderin gözüne girmek için ekstra bir çaba göstermelerine vesile olacağı gibi çalışanların daha etkin ve uzmanlaşmasına katkı sağlayacaktır. Bunun sonucunda kaliteli üretim, kâr ve müşteri memnuniyeti sağlanacaktır (Şoşikvd, 2004:5).

Karizmatik lider anlayışı liderin sadece örgüt veya örgütün işleyişi için yapmış olduğu çaba değil, aynı zamanda örgüt çalışanları arasında sağlamış olduğu adalet, eşitlik, iyi niyet, onların kararlarına saygı duymak ve onlara önemli olduklarını hissettirmek gibi faktörler liderin karizmatik özelliğini örgüt çalışanlarının gözünde artıran etkenlerdendir. Liderin çalışanlarla bir bütün yani takım halinde çalışması, örgüt içi başarının yanında karizmatik değerini de artırır. Buna en güzel örnek olarak dünyanın gelmiş geçmiş en büyük lideri olan Hz. Muhammed (s.a.v.) bir milletin efendisi o milletin hizmetkârıdır, demesi karizmatik lidere verilecek güzel bir örnektir (Koçel, 2001:425).

Bütün bu açıklamalardan sonra karizmatik lider örgütlerin hızla değişen çevresine ayak uydurabilmeleri için karizmatik bir lidere ihtiyaç duyarlar. Çünkü örgütün uzun ömürlü ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmesi için örgüt içindeki bütün etkenlerin doğru ve etkin bir

şekilde kullanılması gerekmektedir. Örgütler için bu etkenlerin en önemli insan gücü olduğu için bu gücün verimli kullanmasını sağlayacak olan da bu liderlik yaklaşımıdır (Drucker, 1998:130).

Karizmatik liderliği tek başına değerlendirmek, bu lider özelliğini tanımlamada noksan kalır, çünkü lideri karizmatik yapan, bütün liderlik vasıflarının bir arada kullanması ve bu özellikleri dengeli bir şekilde örgüt ve örgüt çalışanlarına uygulamasından geçer. Dolayısıyla karizmatik lider özelliğinin diğer liderlik özelliklerini kapsadığını söylemek yanlış bir ifade olmaz. Bundan dolayı örgütler bir veya iki liderlik özelliğini bünyesinde barındıran lideri değil bütün liderlik vasıflarını içeren karizmatik lider anlayışına sahip kişileri tercih ederler. (Karayel, 1999:251).

2.8. Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Araştırmalar

Örgütlerin rekabet ve çevre koşulları o kadar hızlı değişmektedir ki çoğu örgüt ve örgüt çalışanı bu hıza ayak uydurmakta çok ciddi sıkıntılar yaşamaktadır. Örgütleri ve çalışanları bu hıza ayak uydurmalarını sağlayacak olan liderdir. Bundan dolayı örgütler açısından liderlik çok önemli bir hale gelmiştir. Liderin bu öneminden dolayı literatürde liderlik ile ilgili birçok yaklaşım ortaya çıkmıştır (Şimşek,1998:27).

Bunların bazıları; Özellikler yaklaşımı, Davranışsal yaklaşım ve duyumsallık yaklaşımı olarak üç başlık altında toplanmıştır (Şimşek, 1998:27).

2.8.1. Davranışsal Yaklaşım

Örgütlerde davranışsal yaklaşım, örgütlerde lider ile çalışanlar arasında nasıl bir ilişki olduğunu, bu ilişkinin örgüte nasıl bir katkısının olduğu üzerinde durulmaktadır. İnsan yapısının çok değişken olduğu ve bu değişkenliğin iş yapmalarını etkilediği için örgütler, çalışanlarının psikolojik durumunu iyi analiz edecek, onları işe motive edecek lidere ihtiyaç duyarlar. İyi bir liderin çalışanları motive etmesi onları, örgütün bir parçası haline getirmeleri örgüt açısından oldukça önemlidir (Ülker, 1997:179).

Davranışsal yaklaşımında, Lider ile örgüt çalışanları arasındaki ilişkinin örgüt çalışanlarının üzerinde nasıl bir çalışma istediği oluşturduğunu ve bu isteğin örgüt üretimine ne gibi faydalar sağladığı üzerinde durmaktadır. Çünkü lider davranışları, çalışanların iş tatmin düzeyini direk etkilemektedir. Liderin yanlış davranış biçimi çalışanların verimi üzerinde çok fazla etkisi vardır. Bundan dolayıdır ki literatürde liderin davranış biçimi

üzerinde çokça durulmaktadır. Liderin yönettiği grupta takım ruhu oluşturabiliyor mu, örgüt çalışanlarıyla diyalogu nasıl, görüşlerine önem veriyor mu, planlama sürecine dahil ediyor mu, örgüt vizyon ve politikaları benimsetiliyor mu gibi sorulara, örgüt çalışanlarını dahil edilmesi veya edilmemesi gibi durumlar üzerindeki araştırmalar yapılmıştır (Owens, 1976:226).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişiminde katkısı olan yönetimler, bu konuda teorikte ve pratikte çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Bunlardan iki tanesi ön plana çıkmıştır, bunlardan biri Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması, diğeri Blake ve Maouton'un yönetsel diyagram modelidir. Bu çalışmada varılmak istenen ortak amaç, liderliğin ortaya koymuş olduğu davranışların yanın da nasıl davranması ile ilgili iki konu üzerinde durmuşlar; ilki örgüt çalışanlarının yapmış oldukları iş; diğeri de örgüt çalışanlarının kişisel özellikleridir (Paksoy, 2002:171).

Bu çalışmaların da başarılı olmanın iki yolu olduğu sonucuna varılmıştır; ilk yol örgüt içi çalışanların liderin öncülüğünde takım ruhu oluşturulup, çalışanları, örgüt politikalarında rol almasını sağlayarak aktif bir katılım sağlamaktır. Diğeri ise, işletme vizyon ve misyonun örgüt çalışanlarına, lider tarafından, çalışanların kendi politikalarıymış gibi kabullendirerek aidiyet duygusu oluşturmaktır (Erdoğan, 1991:336).

2.8.1.1. Ohio State Üniversitesi Lider Yaklaşımları

Lideri davranış özelliğini mercek altına alan üniversite daha çok liderin davranış olarak nasıl tavır sergilediğini bu davranışların grup üzerinde nasıl bir etkisi olduğu, üzerinde durulmuştur. 2. Dünya Buhranı sırasında bu araştırma yapıldığı için daha çok, askerle ilgili lider davranış özellikleri üzerinde durulmuştur. Üniversitenin amacı, lider davranışlarının çalışanların üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu, bu etkinin takım ruhunu nasıl etkilediğini, motivasyona olan etkisi ve moral düzeyini nasıl etkilediğini bulmayı amaç edinmiştir (Tengelimlioğlu, 2005:295).

Üniversite tarafından varılan ilk bulgu liderin göstermiş olduğu davranışların toplumun motivasyon ve çalışma isteği önemli yönde etkilediği tezini ortaya atmıştır. Burada liderin göstermiş olduğu etkinin grup üyelerinin yeteneklerini ortaya koymaya vesile olduğunu bunun sonucunda, grup üyeleri arasında başarılı kişilerin ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu üniversitenin ortaya koymuş olduğu çalışmalarda kullandığı ölçeğin amacı, grup içinde liderliğe yakın kişilerin analizini yapmaktır (Erdoğan, 1991:337).

Kişiyi Baz Alan Liderlik Türü: Bu yaklaşım tarzında, liderin grubu değil, grup üyeleriyle kişisel olarak ilgilenmesi, görüşlerinin dinlenme, değerli olduğu hissettirilmesi ve örgütün ayrılmaz bir parçası olduğu hissini verilmesi gibi konuların araştırılması üzerinde durulmuştur. Böyle bir yaklaşımda amaç çalışanların örgüte bağlılığını artırmak ve onların iş tatminini üst düzeye çıkararak yüksek verim almaktır. Ayrıca bu davranış özelliği grup üyesine örgütün politikasını ve varılmak istenen hedefin kişiye benimsetilerek, kişinin kendisini örgütün bir parçası olduğu hissi oluşturulmasıdır (Koçel, 2003:590).

Bu yöntemle, kişilerin karakteristik özellikleri, psikolojik durumu, örgüte ve lidere olan bakış açısı, kendi iç problemleri gibi kişiye özel bilgilerin lider tarafından öğrenilmesini sağlar. Bu durum liderin gelecekte kimin örgüt için daha faydalı olacağını, kimin örgüt politikalarına bağlı kalacağını ve kimin her koşulda örgütün arkasında duracağına dair ipucu elde etmiş olur. Bu sayede örgütün kime yatırım yapması gerektiği ve kimi örgütte tutması gerektiğini tespit edilir. Sonuç olarak örgütün verimli ve etkin bir insan kaynaklarına sahip olunması sağlanır (Ülker, 1997:179).

Örgütü Baz Alan Lider Turu: Bu yaklaşımda liderin örgütte iş tanımının eksik kaldığı veya olağan üstü bir durumda örgütte, plan yapabilme, yeni görevler verme, örgüt çalışanlarını yeniden organize etme, radikal kararlar alma gibi durumlara inisiyatif almasını ifade eder. Bu tür durumlarda karar alabilen lider, örgütü ve örgüt çalışanlarını birçok olumsuz durumdan kurtarabildiği gibi; örgüt için doğabilecek yeni fırsatlar, yeni alanlarla ilgili oluşacak yeni durumları fırsata çevirmesini de sağlar. Bunun için bu lider tarzı örgütler ve çalışanlar açısından büyük bir değere sahiptir (Koçel, 2003:590).

Sorumluluk alan lider örgütte işlerin hızlı ve zamanında yetişmesini sağlar. Bu sayede müşteriler tarafından verilen siparişleri zamanında yetişmesini sağladığı için hem müşteri memnuniyeti hem örgüt memnuniyetini sağlar. Sonuç olarak ortaya çıkan bu başarıdan dolayı örgütün, çalışanlarına sağlamış oldukları maddi imkânlardan dolayı, örgüt çalışanlarını memnun olmuş olur. Dolayısıyla sorumluluk alan lider, örgütü ilgilendiren bütün grupları mutlu edecektir (Pekel, 2001:14).

2.8.1.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

Üniversitenin böyle bir çalışma yapmasının sebebi, örgüt çalışanlarının iş verimliliğinin nasıl artacağı, örgüt çalışanlarının devamsızlığının nasıl azaltılacağı ve örgüt çalışanları arasında nasıl bir takım ruhunun oluşturulabileceği gibi faktörleri ortaya çıkarmaktır. Bunları belirleyebilmek için örgüt çalışanları üzerinde, örgütte aidiyet duygusu, memnuniyet,

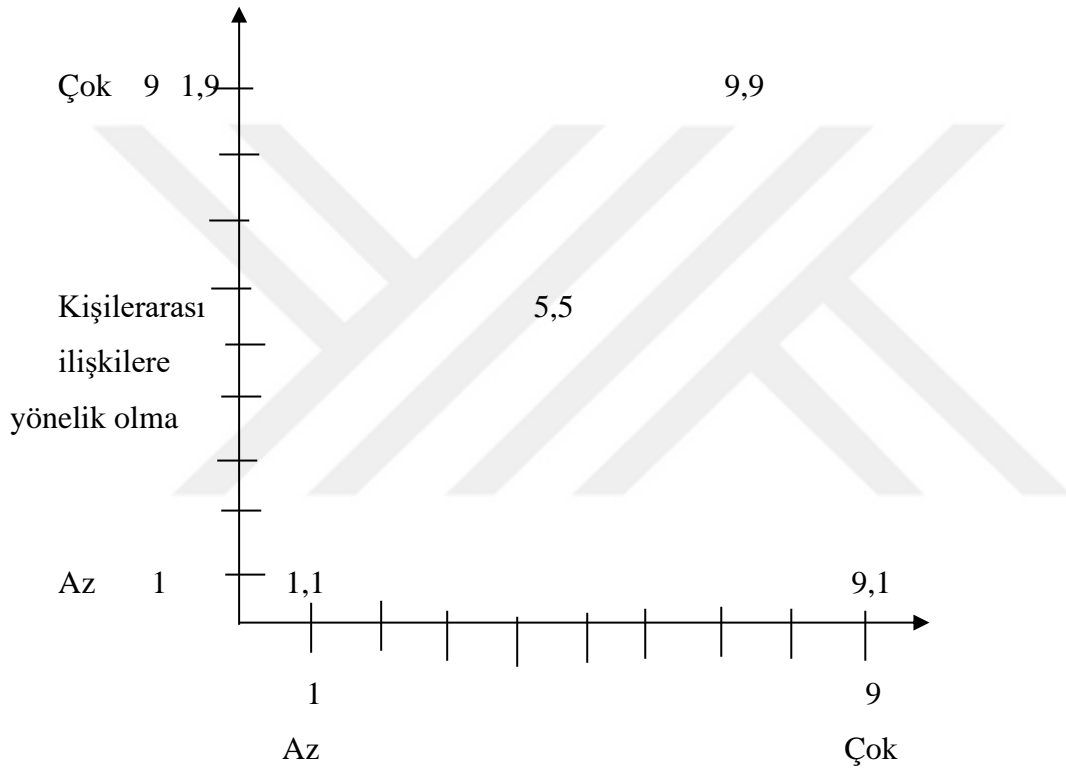
devamsızlık ve örgüte olan bağlılık ölçeklerini kullanarak belirlenmeye çalışılmıştır (Bingöl, 1999:4).

Çeşitli örgüt ve kuruluşlarda yapılan çalışmalar neticesinde çalışanların iş tatmini etkileyen iki faktör üzerinde durmuşlar. Bunlar diğer üniversite de olduğu gibi birincisi; şahsı temel alan liderlik türü ve ikincisi ise işi temel alan lider türüdür.

Kişiyi Baz Alan Liderlik Türü: Bu liderlik özelliğın de lider yetkisini örgüt çalışanına kullanarak, yani çalışanlara inisiyatif aldırarak onların işi sahiplenmelerini, sorumluluk almalarını ve örgütün bir parçası haline getirerek, onların çalışma arzusunu artırmak, buna bağılı olarak verimliliğı artırmayı amaçlarlar (Erdoğan,1991:338).

Bu liderlik tarzında lider yetkilerinin bir kısmın yönettiğı gruba vererek onların cesaret ve öz güven kazanmalarını sağlar. Bu şekilde hem onların daha etkili olmalarını sağlar hem de lidere olan minnet ve hayranlık duygusundan dolayı lidere karşı kendilerini borçlu hissetmeleri sağlanır. Bütün bunlar düşünüldüğünde liderin çalışanlara yetki vermesi, çalışanların lidere ve örgüte bağılılığını artırdığı için, liderin örgüt çalışanlarına örgüt politikasını, kendi duygu ve düşüncelerini kabullendirmesi daha kolay olacaktır. Bu sebepten dolayı bu davranış türü örgüt ve lider için çok faydalı bir yaklaşım olacaktır (Koçel,2003:592).

Örgütü Baz Alan Lider Türü Bu yaklaşımda daha önceden örgüt tarafından belirlenen yazılı veya sözlü olarak bildirilen kuralların örgüt çalışanlarının örgütün bu talimatlarına ne derece uyguladıklarını ve ne derece uyguladıklarının lider tarafından denetlenmesini ifade eder. Lider burada yapmış olduğu denetim sonucunda çalışanları, ödüllendirme veya cezalandırma gibi yollara başvurur. Burada amaç örgüt içinde çalışanların etkinliğini artırmak, çalışmayanların veya örgüt kurallarına itaat etmeyenleri cezalandırarak gösterdikleri olumsuz davranışlarından vazgeçirmeyi amaç edinir (Erdoğan, 1991:38).



Şekil 4. Yönetim Tarzı Metrisi

Kaynakça: Koçel, 2003:295.

Bu şeklin en yararlı kısmı lider sergilemiş olduğu davranışların, örgüt içi işi nasıl etkilediğinin kavramsal olarak anlaşılmasıdır. Böylece lider kendi yönetim başarısını ölçme imkânı bulacağı için kendi davranışlarında ne tür değişiklikler, ne türlü yenilikler yapacağı konusunda fikir sahibi olmuş olur. Bundan dolayı bu şekil liderin başarısının ölçümünde, örgüte ve lidere önemli bilgiler sağlamış olur (Koçel, 2003:296).

2.8.2. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım göre liderliğe ait çoğu davranış türü doğuştan gelmektedir, yani liderin çok az yeteneği sonradan kazanılır, diğer davranışların kişinin genetiğinde vardır. Lider doğuştan gelmiş olan çoğu davranış ve fiziksel özellikleriyle diğer insanlardan farklı olmalıdır. Bu farklılık onu diğer insanların gözünde büyütür bunun sonucu olarak insan topluluklarının lidere tabi olmalarını sağlar. Bu yaklaşıma göre bir grubun bir kişiyi lider olarak kabullenmesinin ana nedeni sahip olduğu ve doğuştan gelen liderlik özellikleridir (Paksoy, 2002:169).

Bu yaklaşımda Liderlerin diğer insanlardan farklı yönlerini gün yüzüne çıkarmak için birçok araştırma yapılmıştır. Ancak liderin sadece doğuştan sahip olduğu yetenekler üzerinde durduğu için pek tutunan bir yaklaşım türü olduğu söylenemez (Güner, 2002:16). Çünkü insanlar içinde doğuştan gelen liderlik yeteneklerinin tamamı bir arada olmadığı, bununla beraber birçok kişide liderlik yeteneği olmasına rağmen lider olamamasıdır. Bunun yerine izleyiciler tarafından kabul gören ve izleyicilere göre liderlik vasıflarının nasıl olduğu araştırılmaya başlanması nedeniyle bu yaklaşımın yerini yeni yaklaşımlar almıştır (Koçel, 2001:468).

2.8.3. Durumsal Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre tek tip bir lider anlayışının olmadığı liderliğin, zaman ve mekâna göre değişkenlik göstereceği üzerinde durulmaktadır. Bu araştırma yöntemi liderliğin doğuştan gelen ve sabit kalan bir davranış olmadığını, yer ve zamana göre değişkenlik gösterdiğini öne sürmüştür. Bu yaklaşıma ayrıca; örgüt, liderlik ve izleyiciler arasında değişiklik gösteren çözülmesi tam olarak mümkün olmayan karmaşık bir probleme benzetilmiştir (Kılınç, 1995:151).

Bu araştırmaya göre tek tip bir liderin olamayacağını, duruma göre, çağın gereklerine göre liderlik özelliklerinin ön plana çıkacağı anlaşılmaktadır. Bundan dolayı lider kişi bazen aşırı baskıcı olabiliyorken bazen çok yumuşak davranmasını bilmelidir. Bütün örgütlerde kendilerini çağın koşullarına ayak uydurmadıkları için yok olmuş veya izleyicilerin gözünde hiçbir değeri kalmamış çok sayıda lider vardır. Bundan dolayı lider bulundurduğu özelliklerden çok değişen koşullara göre ortaya çıkmaktadır. Liderliğin davranışını etkileyen 4 faktör vardır (Mohan, 2001:75).

2.8.3.1. Kişinin Doğuştan Gelen Özellikleri

Liderin sonradan kazandığı davranışlar değil de, doğuştan yani genetik olarak gelen liderlik özelliğini ifade eder. Burada lider doğuştan gelen bu yapısını değiştiremez ancak geliştirebilir. Doğuştan gelen bu özellikleriyle lider olan bir kişi, çağın değişen koşullarına bağlı olarak kendi kişisel özelliklerini geliştirememesi durumunda liderliğini sürdürebilmesi pek mümkün değildir (Aksel, 2003:38).

2.8.3.2. Kişinin Yapısal Özellikleri

İnsanların kişisel yapıları liderliği belirlemede önemli rol oynar. Bu kişisel yapıların zamanla, çağın gereklerine göre değişim gösterebilmektedir. Bunun için kişinin yapısal özellikleri bir kişinin lider olmasında çok önemli bir etken olsa da çağın gereklerine göre revize edilmesi gerekmektedir. Bir liderin, benimsenmediği örgüt ve toplumlarda liderliğini sürdürebilmesi söz konusu olmaz. Bundan dolayı bir örgütün veya toplumun gözünde lider olmak isteyen bir kişinin öncelikle örgüt çalışanlarının veya toplumun ihtiyaç ve psikolojisine hitap edebilmesi gerekmektedir (Aksel, 2003:38).

2.8.3.3. İzleyicilerin Yapısal Özellikleri

Liderin bir grubu yönetebilmesi için grubun yapısını çok iyi bilmesi gerekmektedir, zira bir grubu tanımayan onların karakteristik yapısını bilmeyen bir kişi o gruba lider olamaz. Bundan dolayı lider yönettiği grubun değişen yapısını çok iyi analiz etmeli ve buna göre davranmalıdır. Çünkü değişen teknoloji ile beraber grubun istek ve ihtiyaçları da sürekli revize olmaktadır (Mohan, 2001:76).

2.8.3.4. Örgütün Yapısal Özellikleri

Günümüzde hızla değişen değişim ve rekabet koşullarına, örgütlerin ayak uydurabilme için, örgütü bu değişime uyarlayabilecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. Bu sebepten dolayı lider, örgütün çevresinde oluşan çevresel değişimleri iyi izlemeli ve bu koşullara ayak uyduracak şekilde kendisini yenilemelidir. Bunu yapmayan lider örgütün ihtiyaçlarına cevap veremediği için örgütte barınması da mümkün olmayacaktır (Mohan, 2001:76).

Bu açıklamalar sonucunda açıkça görülmektedir ki örgütlerin yapısı değişen koşullarla birlikte değişkenlik gösterdiği gibi, çalışanların ve müşterilerin de istek ve arzuları da çağın gerekliliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Ancak çalışmalarına davranışsal yöntem araştırmasında başlayan zamanla durumsal araştırma yöntemine kayan Fiedler bu konu

hakkında önemli görüşleri olmuştur. Buna göre liderliğin yapısını değiştirmek zor olduğu için, liderin yapısını değiştirmek yerine grupların yapısını değiştirmek daha kolay olduğunu savunmuştur (Kılınç, 1995:151).

2.8.4. Liderlikte Modern Yaklaşımlar

Şartların her geçen gün değiştiği günümüzde örgütler, hızla değişen bu koşullara ayak uydurabilmek için azami çaba harcarlar. Bu çabaların da başarıya ulaşabilmelerinin en önemli faktörlerin başında gelen, örgütü ve örgüt çalışanların bu değişime ayak uydurabilmesini sağlayacak olan modern yapıya sahip liderdir. Budan dolayı modern çağda örgütü modern düzeye taşıyacak olan modern bir liderdir (Çağlar, 2004:97).

Hiç kuşkusuz değişen bu koşullar insanların düşünce yapısı üzerinde de etkilidir. Bundan dolayı müşterilerin değişen zamana göre istek ve arzuları da bu değişimden nasibini alacaktır. Dolayısıyla örgütün varlığını sürdürebilmesi için değişime ayak uydurmak zorunda, bunu yapacak olan da liderdir (Mohan, 2001:76).

Modern çağda, yani değişmelerin anlık olduğu bu dönemde müşteri istekleri her geçen gün değişkenlik göstermektedir. Bu dönemde, örgüt ve örgüt çalışanlarının mantalitesi de bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Bundan dolayı değişen bu koşullara ayak uydurabilecek birçok liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır (Çağlar, 2004:98).

2.8.4.1. Dönüşümcü–Yenilikçi Liderlik Modeli

Bu liderlik yaklaşımı diğer liderlik özellikleriyle kıyaslandığında literatüre yeni girmiş bir liderlik yaklaşımıdır. Mevcut durumu koruma veya değiştirme, yönlendirme, yön verme ve öncülük etme konuları üzerinde odaklanmıştır. Bu yaklaşıma göre, çalışanın performansını artırma, yeni iş yapmasına teşvik etme, mevcut işinin dışında başka işlerde yapabileceğine inandırılmasını amaçlar (Gürsoy, 2005:37).

Bu anlayışa göre lider, değişen ve gelişen modern dünyamızda, örgüt ve örgüt çalışanlarını bu değişim dönemine hazırlamak ve örgüt içi düzeni de buna göre kurması gerekmektedir. Bu anlayışta izleyici grubun düşünce yapısını değiştiren, onlara değişimi hissettiren, örgütün çehresini değiştirecek olan kendisini değişime hazırlamış, değişimi bilen bir liderle mümkündür (Luthans, 1995:357).

Değişimci ve modern lider, örgüt çalışanlarını gerekirse ödüllendirerek, onların modern dönemde istek ve arzularını iyi analiz ederek, bu istek ve arzularını karşılarken onları aynı zamanda değişime inandırarak bu doğrultuda onları değişime ikna eder. Çünkü değişimin göz

ardı edilmeyecek kadar önemli olduğu günümüzde değişim, örgütlerin lider seçme konusundaki kararında önemli bir etkidir. Değişime inanmayan ya da değişimi gerekli görmeyen ve örgüt çalışanını bu doğrultuda dizayn etmeyen liderin başarılı olması beklenmemelidir (Luthans, 1995:357).

Dönüşümcü lider, örgütte çalışanların bir biriyle olan ilişkisini düzenleyen grup arasında ilişkiyi ve takım ruhunu değişim koşullarına göre dönüştüren kişidir. Lider örgüt çalışanları arasındaki ilişkiyi düzenlerken aynı zaman da örgütteki dönüşüme, çalışanları ikna ederek örgüt çalışanlarını örgütün politikaları doğrultusunda geliştirir. Değişime ve dönüşüme inanmayan, bunu benimsemeyen örgüt çalışanlarıyla örgüt dönüşüm yapamayacağı için, bunu örgüt çalışanlarına benimsetecek olan da liderdir(Eren, 2001:456).

Dönüşümcü lider yönettiği gruba dönüşüm ile ilgili güven veren, dönüşümün çalışanların gelişiminde ve maddi gelirlerinin artmasında önemli rol oynayacağını yönettiği grubu inandırmalıdır. Ayrıca dönüşümle çalışanlarının yeni şeyler üretme konusunda daha başarılı olacağı güvenini gruba aşılmalıdır. Dönüşümün eskisinin yok olmayacağını, bilakis daha da gelişerek hem kendilerine hem de örgüt çalışanlarına daha yarlı, işleri daha da kolaylaştıracağını kabullendirmelidir (Şoşik, vd, 2004:5).

Bu liderlik tarzında lider gelecekle ilgili değişim ve dönüşümü önceden tahmin etmeli bu durumu kargaşa ve panik yapmadan örgüt ve örgüt çalışanlarına da zamanında anlatmalıdır. Bu liderlik tarzında lider yönettiği grubu bastırmak yerine onlara güven aşıl原因arak astlarının eleştirel bir yaklaşım tarzını geliştirmesini sağlar. Çünkü bu özelliğe sahip liderler şunu çok iyi bilirler eleştirinin olmadığı yerde çürüme vardır ki, eleştirinin olmadığı yerde, değişim ve dönüşümden bahsetmek gerekçi bir yaklaşım olmaz (Tengelimlioğlu, 2005:295).

Bu özelliklere sahip lider, risk almaktan korkmaz, cesaretlidir, kendine güveni tamdır ve en önemlisi de yanlış yapmaktan korkmaz. Ayrıca bu özellikleri yönettiği örgüt çalışanlarına da aşılar. Böylece kendisi değişim ve dönüşüm yapabileceği gibi bunu astlarına da uygulama konusunda daha başarılı olur. Bu özelliklere sahip olmayan bir liderden değişim ve dönüşüm konusunda başarı beklenemez. Kısaca, transformasyoncu lider; reform yapan, değişim ve dönüşüm yapmaya istekli olan yeniliğe aç olan kişidir (Eren, 2001:456).

2.8.4.2. Etkileşimci Lider Yaklaşımı

Bu liderlik türünden geçmişten günümüze süre gelen örgütlerde, çalışanların iş yapma konusunda kendilerini geliştirecek ve mevcut iş hacmini, verimini çeşitli ödüller(para,

makam, tanınma gibi) vererek artırmak amacındadır. Bu yaklaşımda lider, örgütün kendisine verdiği yetkiler çerçevesinde, çalışanları ödül veya ceza sistemi uygulayarak maksimum verimi elde etmeyi amaçlayan lider yaklaşımıdır (Mohan, 2001:76).

Bu yaklaşımda lider örgüt çalışanlarını geliştirmekten çok, mevcut çalışanları çok çalıştırarak maksimum verimi almaya çalışır. Lider çalışanları geliştirme ya da değiştirme amacıyla değildir. Bu yaklaşım lider, değişim ve gelişimi benimsemeyen gelenekçi yapıya sahiptir. Gelenekçi yapılarının dezavantajları olduğu gibi, avantajları da bulunmaktadır. Bu gelenekçi yaklaşım en önemli faydası örgüt kültürünü gelecek kültürlere aktarılmasına önemli katkılar sağlamasıdır (Eren, 2001:457).

Gelenekçi yani değişime açık olmayan, değişimi istemeyen örgütlerde etkileşimci (Transaksiyonel) lider tarzını tercih ederler. Bu liderlik yaklaşımı günümüzde çok tutunmasa da örgütsel kültürün bazı alan örgütlerde nesilden nesille aktarılmasına katkı sağlar (Mohan, 2001:76).

2.8.4.3. Dağıtımçı (Paylaşımçı) Lider Yaklaşımı

İnsan ilişkilerin de karşılıklı görüş, tutum ve davranışlar önemli rol oynadığı günümüzde liderin paylaşımçı yapısı, çalışanların görüşünü alması, aynı şekilde bilgisini çalışanlarla paylaşması çalışanların, kendilerine değer verildiği hissi uyandırır. Ayrıca çalışanların verimliliği ve örgüte bağlılığını artıracak için günümüzde bu liderlik yaklaşımı çok önemli bir hale gelmiştir (Baloğlu, 2011:127).

Bu yaklaşım da çalışanların örgüt içinde bir birleriyle olan ilişkileri üzerinde durduğu için çalışanların örgütteki sosyal ve çalışma ortamı üzerinde önemli rol oynar. Kişisel davranışlardan çok çalışma grubu üzerinde durduğundan çalışanların birbirleriyle etkileşimini ve birbirlerinden çalıştıkları alan ile ilgili bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır (Harris, 2005:172).

Bu liderlik yaklaşımı diğer liderlik yaklaşımlarıyla direk olarak veya dolaylı yollardan ilişkilidir. Çünkü bütün liderlik yaklaşımlarında beşeri ilişkiler vardır. Geçmişten günümüze bakıldığında bütün yaşam alanlarında beşeri ilişkileri görüldüğü, günümüzde ise bu ilişkinin çok daha arttığı ve neredeyse bütün işlerin beşeri ilişkilerle yapıldığı için bu liderlik yaklaşımının diğer bütün liderlik yaklaşımlarıyla ilişkili olmasına neden olmaktadır (Harris, 2005:160).

Bu liderlik yaklaşımı üzerinde Davis (2009); bu liderlik yaklaşımının demokratik katılımcı liderlik yaklaşımına yakın olduğu ama bu liderlik yaklaşımın daha geniş anlama

geldiğini ifade etmektedir. Günümüzün en önemli liderlik yaklaşımlarından biri olduğu için literatürde her geçen gün daha fazla araştırılmaktadır. Bu liderlik yaklaşımın en büyük dezavantajı ise diğer liderlik yaklaşımlarıyla arasında kesin bir çizginin olmamasından dolayı araştırılmasının zorluğudur (Baloğlu, 2011:128).

2.8.4.4. Etik (Ahlaksal, Moral) Lider Yaklaşımı

Etik, toplum tarafından kurulmuş olan, değerleri, normları kuralları, toplumsal açıdan doğru-yanlış ahlaksal açıdan araştıran ve felsefi düşünceyle ortaya koyan yaklaşımdır. Ayrıca etik, insanların kanunlarla uyma zorunluluğu olmayan kişinin ahlaki değerler çerçevesinde uyması gereken davranışlar bütünüdür (Werner, 1993:15).

Etik lider yaklaşımı, modern yani günümüzde çokça araştırılan, üzerine durulan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda lider göstermiş olduğu tutum ve davranışlarla çalışanları, işe yönlendirme, onları çalışma konusunda harekete geçirme ve çalışanları örgüte adapte olmasını sağlar. Bu yaklaşımda liderin elinde bulunan gücün ana kaynağı göstermiş olduğu etik davranışlardır. Lider çalışanlar arasında ki iş dağılımında adalet, hakkaniyet ve herkese aynı mesafede durarak çalışanları yönlendirir. Bu yaklaşımda çalışanlar liderin baskısından değil, liderin etik davranışından kaynaklı iş görürler (Şentürk, 2011:66).

Örgütler günümüzde etik liderlik yaklaşımına oldukça önemsemektedirler. Çünkü etik liderlik yaklaşımı, çalışanların verimliliğini, örgüte bağlılığını, işe gelme isteğini ve çalışanların iş konusunda kendilerini geliştirme isteği sağlar. Bunun en büyük sebebi çalışanların etik lider yaklaşımının adalet duygusuyla hareket ederek, hak edenin hak ettiği ödülü vereceklerine inanmalarıdır. Bundan dolayı çalışanlar arasında iş öğrenme, işinde verimli olma gibi düşünceler oluşacağından hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından oldukça olumlu bir lider yaklaşımıdır (Reilly, 2006:116).

2.8.4.5. Üretim Odaklı Lider Yaklaşımı

Bu yaklaşım lider otoritesini korumak için baskıcı bir yönetim tarzı uygular. Lider çalışanlara bu yaklaşımını hissettirmek için yaptırım uygulamaktan çekinmez. Bu yaklaşımda lider tamamen başarıya odaklı çalışır ve başarısızlığı kabul etmez. Ayrıca lider, örgütün teknik ve bilgi olarak olması gereken seviyede tutmak ve bunu daha ileriye taşımak için sürekli araştırma içindedir (Demirağ ve Çelik: 2018:5).

Blake ve Mouton (1982) Bu liderlik yaklaşımını baskıcı ve otoriter liderlik olarak tanımlamıştır. Bu bilim adamlarına göre üretim odaklı liderlik otoriter ve baskıcıdır. Böyle olmalarının sebebi başarısızlığı kabullenmemelerinden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle lider örgüt ile ilgili bütün sistemi elinde tutmaya gayret eder ve tamamen otoritesini korumaya ve başarıya odaklanır. Bu anlayışta insan faktörü ikinci plana atılır ve çalışanların fikirleri önemsizdir (Çekmecelioglu, 2014: 24).

2.8.5. Liderlik Yaklaşımı İle İlgili Diğer Yaklaşımlar

Liderlik, örgüt ve gruplar açısından o kadar önemlidir ki literatürde pek çok sınıflama yapılmıştır. Yukarıda yapılan sınıflandırmanın dışında, pek çok tanımlama ve sınıflama yapılmıştır. Bunlarda en yaygın kullanılanlar; Otokratik lider, Demokratik lider ve tam özgürlük tanıyan lider yaklaşımlarıdır.

2.8.5.1. Otokratik Lider Yaklaşımı

Bu lider yaklaşımında lider örgüt çalışanları hakkında karar alırken başkasının görüşüne başvurmadan çalışanlar hakkında kendi başına karar verir. Çalışanlara kendi duygu ve düşüncelerini uygulatmak için ödüllendirici gücünü ve cezalandırıcı gücünü kullanmaktan çekinmezler, bundan dolayı merkeziyetçi bir yapıya sahiptirler. Burada lider örgüt ile ilgili projelerini önceden çalışanlara aktarır, çalışanlar bu projeyi uygularlar. Bu liderlik yapısı örgüt gücünün tamamına sahiptir ve örgüt politikalarını tek başına belirler (Mohan, 2001:76).

Lider, örgüt gücünün tamamını elinde bulundurduğu ve merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğu için, örgüt çalışanlarına, örgüt adına alınan kararlarda ve belirlenen projelerde söz hakkı vermez. Dolayısıyla örgüt çalışanların örgüt projelerinde herhangi bir katkısı bulunmaz. Bu tür yapılarda örgüt çalışanları liderin, verdiği talimatları tamı tamına yerine getirmek zorundadır. Örgüt gücünün tamamı bir kişide toplandığı için örgütte, çalışanlar üzerinde ceza ve ödül sistemi sıklıkla uygulanır (Eren, 2001:454).

Örgütün bütün gücü liderde olduğu için lider politikaları tek başına belirlemesinden dolayı kararların hata oranı artmaktadır. Burada yanlış kararda verilmiş olsa örgüt çalışanları buna uymak, verilen talimatı harfiyen yerine getirmek zorundadır. Bu tür yapılar günümüzde pek tutulmadığını söylemek mümkün, çünkü değişen koşullarda bu liderlik yapısının değişime ayak uydurması pek mümkün olmadığı için günümüzde tutunan bir liderlik yapısı değildir (Şahin, vd, 2004:659).

2.8.5.2. Demokratik- Katılımcı Liderlik Tarzı

Bu yaklaşıma göre lider örgüt adına karar alırken, proje hazırlarken örgüt çalışanların fikrini alarak onları projeye dâhil ederek, çalışanlarla birlikte takım ruhu içinde hareket etmeyi amaçlar. Bu liderlik yaklaşımında çalışanlar fikirlerini ve görüşlerini söyleme konusunda serbestlik tanınarak, çalışanlarda aidiyet ve işi sahiplenme duygusu oluşturulur. Bu anlayışta çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri için liderin, düşündüklerini yaptırması, gönül esasına göre yapılıdır (Ülker, 1997:179).

Bu anlayışta lider örgütten aldığı güç ile değil, kendi uzmanlık bilgisi ve karizmatik yapısıyla, çalışanların belirlenen hedefe ulaşmasını sağlarlar. Bu liderlik davranışı örgüt çalışanlarının belirlenen hedefe ulaşmasında cesaret vermektedir (Eren, 2001:454).

2.8.5.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı

Bu yaklaşımda lider inisiyatif almaya pek cesareti olmayıp, amaçlarını gerçekleştirme örgüt çalışanlarının başarısına bağlıdır. Ayrıca lider yetkisini pek kullanmaz, çalışanlar kendi inisiyatiflerine göre hareket ederler. Liderin yetkisini en az kullandığı liderlik özelliği olup, çalışanlar örgütün, kaynaklarını ve yapılacak işi kendi duygu ve düşünceleri doğrultusunda yaparlar (Şahin,vd,2004:659).

Diğer bir ifadeyle örgüt tarafından lidere verilen yetki, lider tarafından kullanılmaz, yetkisini yönettiği gruba bırakıp, sorumluluk almaktan kaçınır. Bu davranış türü lider otoritesini ortadan kaldırdığı için, çalışanların örgüt kurallarına uymama, verilen işi zamanında ve kaliteli yapmama ve önemlisi iş disiplinin ortadan kalkmasına sebep olacağı için örgütün verimliliğini düşürecektir (Gürsoy, 2005:36).

Liderlik davranışlarının hangisinin daha önde olduğu, hangisinin daha etkili olduğu konusunda pek çok görüş ayrılıkları olmuştur. Ancak genel kabul görmüş etkili liderlik türü koşulların gereklerine göre hareket eden, örgütün değişen çevresel koşullarına göre uyumunu sağlayacak projeler yapan ve bunu pratikte uygulayan lider, başarılı lider türü olarak kabul görmüştür (Tengilimoğlu, 2005:374).

2.8.5.4. Takım Liderlik Tarzı

Bu liderlik tarzında, lider yer aldığı takımın içindeki bütün kritik durumdaki problemleri üstlenir ve çözmeye çalışır. Lider bulunduğu takımda problemleri çözdüğü oranda takım tarafından kabul görür. Kişisel başarıya bakılmaz, takımın oluşturduğu başarı

oranında lider başarılı sayılmıştır. Bu yaklaşıma göre lider, takım içindeki sosyal sorunları özel davranışlarla üstesinden gelmesidir (Fleishman, vd. 1991: 245). Bu özel davranışları şöyle sıralayabiliriz;

- a) Sürekli araştırma, yeni bilgilere ulaşma ve planlama
- b) Sorunların üstesinden planlayıcı düşünce yapısı ve etkin bilgi gücüyle aşmak
- c) Lideri olduğu gruba takım ruhu içinde verimli bir şekilde yönetme
- d) Elindeki İmkânları verimli kullanması

Bu tarzda lider, takımını önceden tasarlayarak uygun çalışma ortamı sağlar ve bu süreçten sonra lider takım üzerindeki düşüncelerini eyleme dönüştürür. Takımın temeli sağlam bir tasarım ve plana göre yapılmış ise liderin gruba müdahale etme gerekliliği ortadan kalkar. Bu şekilde lider üzerindeki baskı ve yük azalmış olacağından liderin daha rahat ve özgür davranmasını sağlayacaktır. Bu süreçten sonra takım sistemi oluşacağından takım başarı oranı önemli oranda artıracaktır (Gürsoy, 2005: 36).

Lider, takım içinde bütünlüğü ve beraberliği sağlama konusunda düşünce ve planlarıyla önemli rol oynadığından, lider bu konularda mutlaka takıma yetecek bilgi, birikim ve yeteneğe sahip olmalıdır. Çünkü planlanmadan, araştırılmadan kurulan bir takımın uzun ömürlü ve başarılı olması düşünülemez. Bu şekilde kurulan bir takımın başarılı olması mümkün olmamakla beraber, düzgün bir sistem üzerine kurulmadığı için liderin sürekli müdahalesini gerektireceğinden liderin ve takımın çok hata yapmasına sebep olacaktır (Burke, vd, 2006:56).

2.9.1. İş Tatmini ve İş Tatmini İle İlgili Kavramlar

İş tatmini(iş doyumunu), kişinin çalıştığı örgütte yaptığı iş karşılığında, örgüt tarafından sunulan imkânlardan dolayı, örgüt içi veya örgüt dışında duymuş olduğu mutluluk ve tatmin düzeyi olarak ifade edilir. Çalışanın, örgüt tarafından kendisine sunulan imkânlardan mutsuz ve tatmin olmaması da iş tatminsizliğini ifade eder (Glick,1992:626).

Bu bölümde; iş tatmini kavramı, iş tatminini sağlayan faktörler ve iş tatmin düzeyleri hakkında detaylı bilgi verilecektir.

2.9.1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini, incelendiğinde, geçmişten günümüze pek çok çalışma yapıldığı, ancak bu konuda tam bir uzlaşa sağlanamadığı görülmektedir. Bu konuda pek çok araştırmacının

konuyla ilgili çalışmaları bulunmaktadır. Weiss, Davis, (1967). İş tatminini şöyle tanımlamıştır, çalışanların yapmış oldukları işle ilgili tatmin düzeyi olarak tanımlamışlardır. Bu çalışmalarında iş tatminini iki boyutlu olarak incelemişler bunlar; işe karşı olan tatmin duygusu veya tatmin olmama duygusudur (Odom,1990:159).

Wonus ve Lawler,(1990) göre iş tatmini; çalışanlarla örgüt arasındaki uyum sonucunda, çalışanda oluşan, memnuniyet ve mutluluk duygusudur. Bu araştırmaya göre çalışanlar yaptığı iş karşılığında, örgütten belli bir ücret ve hizmet alırlar, bu aldıkları ücret ve hizmet onların örgütte ve örgüt dışında çalışanları mutlu olmasını sağlıyorsa, çalışanda iş tatmini oluşmuş demektir (Tengelimlioğlu, 2005:295).

Başka bir çalışmada, çalışanın örgütten almış olduğu paranın örgütte ve örgüt dışında kendisini tatmin edecek miktara olmasının sonucunda, çalışanda oluşan mutluluk duygusunu ifade eder. Başka bir ifadeyle iş tatmini kişinin mesai saatleri içinde vermiş olduğu emeğin karşılığında, örgüt tarafından verilen ücretin, çalışanın örgüt dışında ihtiyaçlarının karşılanması halinde duyacağı memnuniyeti ifade eder (Glick,1992: 626).

İş tatmini, çalışanların vermiş oldukları emek karşılığında almış oldukları ücretin kendilerinin memnun etme derecelerini ifade eder. İş tatmini çalışanların arzuladıkları hayat standartlarına ulaşmak için, vermiş oldukları çabanın ve emeğin karşılığında, çalışanlarca beklenen karşılığdır (Griffinve Moorhead, 2014: 74).

Hulin ve Judge (2003) e göre iş tatmini, çalışanların çalışmış oldukları örgütte, duygusal ve aldığı ücret açısından tatmin olmasını ifade eder. Yani çalışanların örgütten aldıklarıyla örgütte karşı oluşan iş tatminini ifade eder (Gürbüz, 2011:402).

Bir çalışanın örgüt içinde göstermiş olduğu çaba sonucunda, örgütün verdiği ücret ve olanaklara ile mutlu oluyorsa iş tatmini oluşmuştur, eğer tersi bir durum oluşmuşsa yani mutlu olmamış ise iş tatmini oluşmamış demektir (Gürbüz, 2011:403).

İş tatmini, kişiden kişiye farklılık gösterdiği için, her çalışmada iş tatmini farklı faktörler olacaktır. Bununla ilgili Lucke'un çalışanın işinde uzmanlaşması sonucu gerek örgütten, gerekse çalışma arkadaşlarından görmüş olduğu saygı ve itibar sonucu yaşamış olduğu mutluluk veya tatmin düzeyini ifade eder (Harputlu, 2010:6).

İş tatmini çalışanın yapmış olduğu işe karşılık, örgütün tarafından verilen ücret sonrası işine karşı göstermiş olduğu pozitif ya da negatif tutumu ifade eder. Çalışanın verilen ücret karşılığında tatmin olmuş ise işine karşı olumlu davranış gösterir, değilse olumsuz davranış göstereceğini ifade etmektedir (Polat, 2004:20).

İş tatmini, çalışanın örgütte yaptığı iş sonucundaki tatmin düzeyi, çalışanın normal hayatını etkilediği söylemek mümkündür. Örnek vermek gerekirse, çalışanın iş yerinde aldığı

ücretle sosyal çevresi içinde yapacağı davranışları kısıtlaması sonucu çalışanın işten tatmin olmaması, sosyal yaşantısını iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu açıkça görülmektedir (Küçük Özdemir, 2006:5).

İş tatmini, bazı araştırmacılara göre şöyle tanımlanmıştır; umulan bir durumun oluşması sonucunda çalışanın duygusal açıdan doyumunu ifade edilir. Bu istek ve arzular oluştuğunda çalışanda mutluluk, oluşmadığında ise mutsuzluk duygusu oluşur (Halsey, 1988:84).

Kimilerine göre iş tatmini ise çalışanın örgütte yapmış olduğu iş karşılığında almış olduğu ücretin kendisini, örgütte ve normal yaşamda mutlu olmasını ifade eder. Bunun sonucunda çalışan mutluluğunu örgütte ve yaşayışına dengeli bir şekil de yansıtabiliyorsa iş tatmini ortaya çıkmış demektir. Bu tatmin çalışanın hem verimliliğini artıracak hem de sosyal yaşamda mutlu bir şekilde yaşamasına vesile olacaktır (Karadal, 1999:75).

Bir çalışan gördüğü iş karşılığında, normal yaşamında ihtiyaç duyduğu şeyleri karşılayabiliyorsa o zaman iş tatmini mevzusu konuşulabilir. Yani çalışanın yaptığı işin karşılığı olarak örgütte sağlamış olduğu tatmin duygusu, kişinin normal yaşamdaki tatmin düzeyi paralellik gösteriyorsa iş tatmini sağlanmış demektir (Eren, 1996:112).

Örgütün yönetim kadrosunun en mühim görevlerinden biri, çalışanın örgütte olduğu gibi normal yaşamda da tatmin edebilmektir. Çünkü iş tatmini, çalışanın örgütteki verimliliğiyle yakından ilgilidir. İş tatmini sağlanmamış bir çalışandan verimlilik beklemek çok mantıklı bir davranış olmayacağından örgüt yöneticilerin çalışanlar için iş tatmini sağlamaları gerekmektedir. Yapılan araştırmalar açık bir şekilde ortaya şu gerçeği koymaktadır; çalışanlarına iş tatmini sağlamış örgütler tarihte daha başarılı oldukları konusunda fikir birliğine varmıştır (Karaduman, 2002:70).

İş tatmini, çalışanların zihinsel ve bedensel açıdan sağlıklı durumda oldukları gibi duygusal açıdan doyumunun sağlanmasını ifade eder. Bir örgüt bir çalışanın fiziksel açıdan sağlıklı kalması için aldığı önlemleri, çalışanın iş tatminin oluşması için de alması gerekir. Bedensel açıdan sağlıklı olmayan bir kişiden yeteri verim alınamayacağı gibi iş tatmini oluşmamış bir çalışandan aynı şekilde verim alınamaz. Kısaca çalışanın iş tatmini sonucu duyduğu memnuniyet derecesi yüksek ise kişinin bu durumu, çalışan ve arkadaşlarını da pozitif etkileyip iş verimini artıracaktır (Polat, 2004:20).

Yapılan bütün bu tanımlardan sonra, şu sonuçlar ortaya çıkarmıştır; bunlardan ilki iş tatminini işle ilgili duyguları oluşturduğu, ikincisi çalışanların gördüğü iş karşılığında almış olduğu ücretin çalışanın beklentilerini ne derece karşılamış olduğunu, sonuncu ise çalışanın çalışma ortamındaki beklentileri ile örgütün çalışandan beklediği verimi alıp veya almadığının ne derecede olduğudur (Halsey, 1988:84).

2.9.1.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini ile ilgili, geçmişten günümüze pek çok çalışma yapılmış olup, bunların en eskisi 1930 lu yıllarda Hawthorne çalışmasıdır. Bu çalışmayla örgüt ve çalışanlar açısından iş tatmininin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar iki faktörün etkisini ölçmek için yapılmış; birincisi örgüt çalışanlarının örgüt ile ilgili tatmin düzeyinin ölçülmesi, diğeri ise; iş tatmininin çalışanların iş verimliliğini nasıl etkilediğini ve iş tatmininin çalışanların örgüte olan bağlılığına etkisinin ölçülmesi istenmesidir (Türk, 2007:69).

Araştırmada ayrıca iş tatmininin olmadığı örgütlerde, iş bırakma, işi beğenmeme ve yeni iş arayışlarının olacağını, bunun sonucunun örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğuracağını savunmuştur. Örgütlerde kalifiye çalışanların azalması, iş verimini ve kaliteyi azaltacağından örgütün rekabet gücünü düşüreceğini, buna bağlı olarak örgütün varlığını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceği sonucuna varmıştır (Ülker, 1997:179).

İş tatmini ile çalışanlarının örgüt ile ilgili düşüncelerini, örgüte bakış açısını öğrenme fırsatı bulunur. Modern zamanda iş tatmini üzerinde çok durulmakta, iş tatmin olgusu, örgütler açısından her geçen gün benimsenen bir olgudur. Günümüzde iş tatmini olmayan örgütlerin varlıklarını pek sürdüremedikleri örgütlerce bilinen bir gerçek olduğundan örgütler, çalışanlarının iş tatmini ile ilgili pek çok araştırma yapmaktadır (Aşık, 2010:33).

İş tatmini, iş görenlerin çalıştığı ortamda çalışma arkadaşlarıyla beraber iş yaparken yaşamış olduğu mutluluk olup, örgüt dışında ise emeği karşılığında aldığı ücretin ihtiyaçlarını karşılaması nedeniyle duymuş olduğu tatmin düzeyidir. Ayrıca çalışanların iş tatmini kişinin psikolojik durumunu da etkilediği için sosyolojik açıdan da önemli bir konudur (Aşık, 2010:34).

İş tatmini, örgüt açısından çok önemlidir, zira iş tatmininin olmadığı bir örgütte verimlilik beklenmesi söz konusu olmaz. Çünkü mutsuz insan sadece zorunlu olduğu için bedenlen örgütte olur ancak ruhen başka âlemlerdedir. Çalışanın ruh ve bedeninin birleşip işe motive olmaması durumu örgütün iş ve işleyişi için çok iyi sonuçlar doğurmayacağından örgütler iş tatmini sağlayacak çalışmalara son derece önem vermelidir (Küçük Özdemir, 2006: 5–6).

Örgütler, iş tatmini sağlayabilmek için çalışanlara çeşitli ödüller vermeli, örgütün çalışanların seveceği ve mutlu olacağı bir ortam haline getirilmeli ve çalışanlarının kendilerini güvende hissettikleri sıcak bir ortama dönüştürmelidir. Örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşması sahip oldukları insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. İnsan gücünü verimli kullanamayan örgütler hedeflerine ulaşması beklenemez. Bundan dolayı örgütler sahip

oldukları gücü verimli kullanmak zorunda, bunun yolu da iş tatmininden geçmektedir (Aksu, 1995:46).

İş tatmini sağlayan örgütlerin, amaç edindikleri hedeflere ulaşmada zorluk yaşamazlar. Çalışanların mutlu olduğu, ruhen ve bedenen işe odaklandıkları zaman verimlilikleri arttığı gibi, çalışanların hedefe odaklanmaları da kolay olacaktır. Bu sayede örgüt hedeflerine emin adımlar yürüyecek, amaçlarını gerçekleştirecek, örgüt çalışanları da örgütün vermiş olduğu ödül ve ücretten dolayı mutlu olurlar (Odom, vd, 1990: 159).

Pinikahana ve Happell(1995) Bir çalışmalarında bir örgütte, çalışanlarla ilgili; görevde yükselme, liyakat, iş dağıtımında adalet gibi ödüllendirici uygulamalar yok ise; o örgütte stres, mutsuzluk, işten ayrılma, en önemlisi de işi öğrenmeme duygusu oluşur. Bu koşullarda örgütün çalışanlarına iş tatmini sağlaması mümkün değildir, iş tatminin olmadığı yerde örgütün hedeflerine ulaşması mümkün olmayacaktır (Aksu, 1995:46).

İş tatminin olmadığı bir örgütte, çalışanlarda, huzursuzluk, ümitsizlik, mutsuzluk, tükenmişlik sendromu, işe gelmeme isteği, iş yapmama gibi duygular oluşur. Örgütte böyle bir ortamın oluşması, çalışanlarca olumsuz örgüt propagandası oluşmuş olur. Örgütün böyle bir durumu ortadan kaldırması hem zaman israfı, hem maddi kayıplar, hem de insan kaynakları temin etme konusun da çok ciddi zorluklar yaşatacaktır (Yücel, 2012:2).

İş tatmini sağlayan örgütlerde iş tatmin duygusu oluşacağından, çalışanların işten ayrılma duygusu oluşmayacak bu sayede örgüt, yetişmiş insan kaynaklarını kaybetme konusunda sıkıntı yaşamayacaktır. Çünkü iş tatmin duygusu çalışanların ilk ve en önemli amacı olduğundan bunu sağlayan örgütlerde çalışma isteği oluşacaktır. Günümüz iş tatmini sağlayan örgütlerin çok tutunduğunu ve hedefine ulaşmada başarılı olduğu, bütün örgütlerce bilinen bir gerçek olduğu için örgütler iş tatmini sağlama konusunda azami gayret göstermektedirler (Semerci, 2005: 2).

İş tatmini ile yaşam tatmini arasında sıkı bir ilişki olduğu ve iş tatminin sağlandığı bir çalışanda, normal hayatında da tatmin olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla hükümetler ve örgütler çalışanların alacağı ücreti belirlerken bu doğrultuda hareket etmek durumundalar. Çünkü işten tatmin olmayan insanların, normal yaşantısında mutlu olması beklenemez. Örgütler de olduğu gibi ülkelerde, huzursuzluk, anarşi, terör, ayaklanmalar gibi toplumda sorun oluşturacak bütün sıkıntıların başında iş tatminsizliğinin geldiği unutulmamalıdır (Küçük Özdemir, 2006: 8-9).

2.9.1.3. İş Tatmininin Tarihçesi

Birinci Dünya Buhranı sırasında insanlarda oluşan psikolojik durum ve örgütlerin çalışma ortamında oluşan olumsuz çalışma ortamı iş verimini ve iş tatminini önemli oranda düşürdüğünden birçok bilim adamı bu konu üzerinde pek çok çalışma yapmıştır. Çalışanların iş tatmini ve verimliliğini artırmak için pek çok çalışma yapan araştırmacılar, savaşın oluşturduğu olumsuzlukları ve örgütteki kötü çalışma ortamının iş tatminini ve iş verimini nasıl etkilediği üzerinde çalışarak, bu faktörlerin çalışanları nasıl etkilediği üzerinde durmuşlardır (Tannenbaum, 1966:16).

Çalışanların işe karşı yeniden motivasyonun sağlanması için ilk olarak çalışma yapan Frederick Taylor'un(1915) ortaya koymuş olduğu çalışmadır. Taylor bu çalışmasında çalışanların tekrardan işlerine motive olmalarını sağlayacak en önemli faktör parasal faktörler olduğunu belirtmiş. Hawthorne(1935) ise bu konuda çalışanların işlerine karşı tekrardan pozitif bir düşünce yapısı oluşturabilmek için, örgüt yöneticilerin olumlu tavırları ve çalışama ortamındaki sosyal ilişkilerin etkili olacağı düşüncesini savunmuştur (Aykaç, 2010: 7).

Modern yaklaşıma da bu konuda çalışanların görmüş oldukları iş karşılığında yöneticiler ve çalışama arkadaşları arasında değer görmesi ve örgütün verdiği ücretin çalışanları çalışma ortamında ve örgüt dışında mutlu edecek düzeyde olması, çalışanın işine ve çalışma ortamını karşı pozitif bir tutum sergilemesini sağlayacaktır (Bingöl, 1990:201).

İkinci Dünya buhranından sonraki dönemler de işi tatmini olgusu her geçen gün literatürde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandı. Savaşın oluşturduğu yıkım ve olumsuz koşullar örgütlerin, ekonomik açıdan zor duruma düşmelerine neden olduğundan çalışanlarına iyi çalışma ortamı sağlayamamışlardır. Bu sebeplerden dolayı çalışanların iş tatmin düzeyleri oldukça düşük seviyelerde kalmıştır. İş tatmin düzeyinin düşük seviyelerde kalması çalışanların örgütte ayrılma düşüncesi oluşturduğundan çalışanların örgüte bağlılığı ve verimini olumsuz yönde etkilemiştir. Bundan dolayı örgüt yöneticileri iş tatmini kavramını önemsemeye başlamışlar (Ergeç, 1982: 312).

Maslow (1970) ise iş tatmini, çalışanların ihtiyaç duydukları gereksinimler karşılandığı sürece iş tatmini oluşacaktır. Ayrıca çalışanlarda iş tatmini tam anlamıyla oluşturulması mümkün olmayıp, bu durum çalışanların sürekli üst kademelere yükselmesi için daha fazla çaba sarf etmesini sağlayacaktır. Bu sebepten dolayı örgütlerin, çalışanın bulunmuş olduğu konumdan mutlu olmamasından dolayı verimini ve iş bilgisini arttırması sonucunda üst mevkilere yükselebileceği inancının sağlanması gerekmektedir. Bu durum çalışanların üst mevkilere gelmeleri için daha fazla çabalamalarını sağlayarak iş verimliliğini arttıracaktır (Güney vd, 1996: 54).

1950-1960 Yılları arası iş tatmini ile ilgili çalışmalar artıkça iş tatmini faktörü gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmalar, çalışanların bakış açısını genişlettiği için örgüte ve çalışma koşullarına bakış açısı değişmiştir. Bundan dolayı örgütler çalışanların sosyal ve psikolojik durumlarını önemsemeye başlamışlardır (Türk, 2007:72).

1958 Yılından günümüze kadar çok fazla çalışma yapılmış ancak bu çalışmalar neticesinde iş tatmini üzerinde tam olarak görüş birliğine varılamamıştır. Bu çalışmalarda tam bir sonuca varılamamış olursa da iş tatmini ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşmuştur. Edwin Lock bu konuda şöyle görüş bildirmiş; iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunun ya yetersiz olduğunu ya da tekerrürden ibaret olduğunu söylemiştir (Ergeç, 1982: 312).

1960-1970 Yılları arasında ise iş tatmini ilgilendiren örgütün organizasyonel yapısı, çalışma ortamı kısaca örgütün iş tatmini üzerindeki bütün faktörleri araştırılmıştır. 1980 den günümüze kadar da örgüt yöneticilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri üzerinde durulmuş ve çalışanların örgütlerin başarısında en önemli faktör olduğu anlaşılmıştır. Günümüzde iş tatmini ile ilgili çalışmalar bu faktörler üzerinde devam etmektedir (Şahin, 2007:75).

2.9.2. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatmini etkileyen önemli faktörlerden biride hiç kuşkusuz bireysel faktörlerdir. Çalışanların iş tatmini; kişinin yapısıyla, ne istediğiyle, becerisi, yapmış olduğu iş ve kendini yetiştirmesi ile yakından ilgilidir (Karaca, 2001:37).

Bununla beraber çalışanların, istedikleri ücret, iyi koşullarda çalışma isteği, çalışanın bireysel özellikleriyle ilişkilidir. Çalışanın iyi ücret alabilmesi örgüte sağlamış olduğu katkılarla doğru orantılıdır. Örgüte para kazandırmayan, örgüte yeteri kadar verim sağlayamayan bir çalışanın örgütten istediği ücreti alması beklenemez (Alkış, 2008:67).

Bunun yanında çalışanın işini yeteri kadar verimli yapabilmesi örgütün vereceği imkânlarla sınırlıdır. Dolayısıyla iş tatmini ve iş verimi tek taraflı bir şey değil, her iki tarafın bir birlerini anlaması ve iyi niyetle ulaşılacak bir oluşumdur (Aydın, 2006:49).

İş tatmini, her ne kadar çalışanın bilgi ve uzmanlığıyla alakalı ise de aynı zamanda çalışanın kişisel yapısıyla da çok ilgisi vardır. Sosyal çevresi lüks hayat süren bir çalışanın almış olduğu ücreti beğenmesi çok mümkün değildir. Ancak sosyal çevresi yoksul olan veya yoksulluğun içinde büyüyen bir çalışanın aldığı ücretle yetinmesi daha olasıdır. Bundan dolayı iş tatmini örgütün sundukları kadar çalışanın yaşamış olduğu sosyal çevre de iş tatmininin de önemli rol oynar (Alkış, 2008:67).

Çalışanların iş tatmini, örgütler açısından çok önemli olduğu için örgütler, çalışanlara iyi ücret vermekle beraber, çalışanın düşünce yapısını, psikolojik durumunu, aile yapısını bilmek için sürekli çalışmalar yapmak zorundadırlar. Çünkü iş tatmin duygusu çalışandan, çalışana göre farklılık göstermekte olup, her çalışanın iş tatmin özelliği sosyal yapısına ve kişisel özelliklerine göre farklılık göstermektedir (Şahin, 2007:67).

İş tatminini, örgütün verdikleri, kişinin becerisi, uzmanlığı, sosyal çevre, geçmişte yaşadığı ortam, yaş, cinsiyet eğitim durumu gibi faktörler yakından ilgilendirir. Dolayısıyla iş tatminini etkileyen çok fazla faktör vardır. Bundan dolayı literatürde iş tatmini ile ilgili faktörler, araştırmacılar tarafından çok fazla kaleme alınmıştır (Aydın, 2006:49).

Bu bölüm de iş tatminini etkileyen demografik faktörleri (yaş, cinsiyet, sosyal çevre, eğitim durumu gibi) inceleyeceğiz. Demografik faktörler örgüt ve çalışanların iş tatmini üzerinde oldukça büyük bir önemse sahiptir. Örgütler açısından önemine kısaca değinecek olursak, örgüt çalışanların iş görürken, nitelikleri, verimlilikleri ve iş tatmin düzeyleri demografik faktörlerle doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar açısından ise işten duyulan tatmin duygusu, işe bağlılık ve işte uzmanlaşma isteği üzerin demografik faktörlerin etkisi oldukça etkindir. (Yücel, 2012: 2).

2.9.2.1. Yaş

Demografik özelliklerden olan yaşın iş tatmini arasında bir bağın olup olmadığı konusunda, çok fazla araştırmanın olduğu görülmektedir. Yapılan bu araştırmalarda yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çünkü çalışan birinin yaşı ile iş tatmini arasında sıkı bir ilişki vardır. Bir çocuğun, hayattan beklentisi ile yaşlı birinin hayattan beklentisi bir birinden çok farklı olduğu için iş tatminleri doğal olarak farklı faktörlerle olacaktır (Somuncuoğlu, 2013:71).

Yapılan bu çalışmalarda iş tatmini ile yaşın sıkı bir ilişkisi olduğunu ve bu ilişkinin ‘‘ U’’ ya benzediğini söylemektedirler. Çalışan bir kişinin 18 yaşındaki beklentisi yani iş tatmini orta yaşa kadar sürekli azalır, orta yaşı geçtikten sonra iş tatmin düzeyi tekrar artmaya başlar (Sun, 2002:36).

18 yaşında işe başlayan bir çalışanın, hayattan beklentisi ile sorumluluğu yaş ilerledikçe artacağı için iş tatmini zorlaşacaktır. Dolayısıyla hayat yükü ve sorumluluğunun iş tatmini ile arasında ters orantı vardır, fakat yaş oranı artıkça hayattan beklentiler ve sorumluluk gittikçe azalacağı için, belli bir yaştan sonra iş tatmini gittikçe artar. Sonuç olarak beklentiler ve sorumluluk ile iş tatmini arasında ters bir orantı olduğu söylenebilir (Takım, 2002:44).

Yaş faktörü kişinin iş tatmin ve işe olan bakışıyla yakından ilgilidir. İşe genç yaşta başlayan birisi, hayatın cazibesi ve arzusu peşinde koşmaktadır. Bu sebeplerden dolayı işe olan bağlılığı az olacağı için ya işine önem vermez ya da yaşının verdiği imkânlardan dolayı sürekli başka iş arayışında olacağından bu yaşlarda iş verimi daha azdır. Ancak yaş ilerledikçe hayatın cazibesi ve iş seçme imkânı azalacak ve sorumlulukta artacağından, iş beğenmeme gibi imkânları azalacağından için bu kişinin işine bağlılığı yüksek, işte uzmanlaşma ihtimali daha fazladır (Eren, 2012:203).

Örgütler işçi alımı yaparken, genellikle orta yaşlı çalışanları seçmelerinde ki temel neden, orta yaşlı çalışanların iş tatmini her ne kadar zor olsa da orta yaşlı çalışanların iş seçme konusunda pek fazla seçeneğinin olmamasından kaynaklı ve hayat yüklerinin genellikle ağır olmasından dolayı işine bağlılığı ve verimliliği fazla olmasındandır. Bu sebeplerden dolayı örgütler gerekirse orta yaşlı çalışanların iş tatminlerinin yüksekliğine katlanıp orta yaşlı insanları tercih ederler. Çünkü bu çalışanların getirisi, iş tatmini için yapılan fedakârlıktan fazla olduğunu düşünürler (Takım, 2002:45).

2.9.2.2. Cinsiyet

Literatürde, cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişkinin çözümü için çok sayıda araştırma olduğu, bu araştırmalarda cinsiyetle iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda erkeler ve kadınların iş tatmin düzeylerinin bir birinden çok farklı olduğunu ortaya koymaktadır (Davis, 1998:100).

Araştırmalarda, kadın ile erkeklerin örgütten beklenti ve iş tatmini ile ilgili düşüncelerinin oldukça farklı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Erkekler çalışma ortamındaki şartları çok önemsemeyenken, daha çok alacağı maaş, makam, itibar, ilgi görme gibi faktörleri daha fazla önemserler. Ancak kadınlarda bu durum oldukça farklı olup, daha çok çalışma ortamının rahat ve düzgün olması, arkadaş ortamı, saygı görme gibi faktörler daha ön plandadır (Beşiktaş, 2009:26).

Ayrıca yapılan çalışmalar şunu ortaya koymaktadır; Kadınların erkeklere nazaran daha az maaş aldıkları, daha az makam mevki talebinde buldukları halde erkeklere oranla daha tatminkâr olduklarını ortaya koymaktadır. Erkekler de tatmin düzeyi kadınlara göre yüksek olduğu için, yüksek ücret, makam, ilgi görme gibi faktörleri ön planda tuttuklarından işin zorluğu, çalışma koşulları, arkadaş ortamı gibi faktörleri pek önemsemeyenler. Bundan dolayı erkeklerin işlerinde uzmanlaşması, işe olan bağlılığı kadınlara oranla daha yüksek seviyededir (Davis, 1998:101).

Yapılan başka bir çalışmada kadınların aile içindeki rolleri çok fazla olduğundan başka bir deyişle ailenin bakımı konusunda ki yükleri erkeklerden fazla olması nedeniyle işe katılım ve işte uzmanlaşma oranları erkeklere oranla daha düşüktür. Bu durum kadınların iş hayatındaki başarısını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir (Silah, 2001:101).

Jardim ve Henning'in (1991) yaptıkları bir çalışmada kadınların daha çok çalışma ortamı, mutluluk, iyi bir arkadaş ortamı ararken bununla beraber pek sonuç odaklı düşünmezken, erkeklerin bu faktörlerle pek ilgilenmediği, daha çok sonuç odaklı düşündüklerini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalarda kadınların tartışma metodu kullanmada daha başarılı oldukları, erkeklerin ise daha çok problem çözme yönteminde başarılı olduğu gözlemlenmiştir

(Leventyürü, 2010:26).

Kadınların işten önce kendileri için vazgeçilmez olan iki faktör var, bunlardan birincisi çocukları diğeri ise ailesidir. Bundan dolayı kadınlar iş ortamında daha az bulunurlar. Erkeklerin bu kaygı düzeyleri kadınlara oranla daha düşük olduğundan iş ortamında daha fazla zaman geçirmektedirler. Tüm bu açıklamalarla beraber iş tatmini kişilerin istek ve arzularına göre değişkenlik göstermekte olup, çalışanların istek ve arzuların ne derece karşılandığı ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür (Sloone, 2001:787).

2.9.2.3. Eğitim

Eğitimin iş tatmini üzerinde ki etkisi ile ilgili araştırmacılar tarafından çok çalışma yapılmış olup, bu çalışmalar neticesinde eğitimin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu sonucuna varılmıştır. Çünkü eğitim, çalışanın sadece çalışacağı alan ile ilgili uzmanlaşmasını değil aynı zaman da çalışanın hayata olan bakışını, dünya görüşünü de etkilemekte olup, eğitimin çalışana çok boyutlu katkısı vardır (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001:334).

Eğitim, çalışanların hayatlarının uzun dönemin de fedakârlık yapıp, işle ilgili bir alanda bilgi sahibi olması ya da uzmanlaşmasıdır. Eğitim, uzun zaman verilen bir emeğin sonun da çalışanın iş ile ilgili kazandığı niteliktir. Bunca çabanın sonucunda eğitim görmüş çalışan ile eğitim almamış çalışanın, iş tatmin düzeyleri farklı olmaktadır (Arıkan, 2011:55).

Eğitim görmüş çalışanın her ne kadar iş tatmin düzeyi yüksek olsa da örgüte, teknik ve bilgi olarak çok şey katacağından bilgi ve uzmanlık gereken alanlarda örgütler bu yüksek tatmin düzeyini göze alırlar. Örnek verecek olursak örgüt açısından bir mühendisin iş tatmin düzeyi ile sıradan bir işçinin iş tatmin düzeyi arasında çok fark olmasına rağmen mühendisin

iş tatmin düzeyine katlanılır çünkü mühendisin örgüte vereceği teknik bilgi buna degecektir (Aravi, 2010:63).

Az eğitilmiş çalışan ile çok eğitilmiş çalışanın örgüt çalışma koşullarındaki iş tatmin düzeyleri açısından da ciddi farklılıklar vardır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanın, örgüte kattığı teknik ve uzmanlık bilgisinin verdiği özgüvenle, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışma şartlarının düzenlenmesi, alacağı ücret ile ilgili beklentileri konusunda örgüte baskı yapmaktayken, yani iş tatmin düzeyi yüksekken; az eğitilmiş kişi bu istekler konusunda biraz daha çekincelidir. Çünkü az eğitilmiş kişinin ikamesi daha çok olduğundan işini kaybetme korkusu vardır. Dolayısıyla iş tatmin düzeyleri nispeten daha düşüktür (Schultz, 1990:281).

Sonuç olarak eğitilmiş ile az eğitilmiş çalışanlar arasındaki iş tatmin düzeyi, koşullar ve beklentiler neticesinde farklılık göstermekte olup, bu durum örgütün yapısına, iş ve işleyişine göre farklılık göstermektedir (Arıkan, 2011:55).

2.9.2.4. Statü

Statü, bir toplumda kişinin bulunduğu makam ve mevkiden dolayı görmüş olduğu değeri ve saygıyı ifade eder. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere statü kişinin iş tatminiyle yakın ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bundan dolayı iş tatmini üzerinde statü önemli rol oynamaktadır (Eren,2006:40).

Statü çalışan kişinin örgütte uzun süre vermiş olduğu çabanın ve fedakârlığın bir sonucu olarak elde ettiği ödüldür. Bu sebeple çalışanlar örgütte statü elde etmek için, azami gayret göstermektedirler. Bu durum statünün iş tatmini üzerinde çok etkisi olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Statü, çalışanlara kalifiye elaman ya da başarılı kişi görünümü sağladığı için çalışanların iş ve iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır (Özcan, 2006:11).

Çalışanların, örgütteki statülerini korumak ya da daha yüksek mevkilere çıkmak için, işle ilgili uzmanlığı ve bilgisini artırma gayretinde olacaklarından, bu sayede örgütte iş ile ilgili bir rekabet yaşanacak olması, örgüt adına etkili ve verimli bir insan kaynakları ortaya çıkaracağından, statünün iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu söyleyebiliriz (Sat, 2001:10).

Tüm bu açıklamalardan sonra, statü kişinin toplumdaki saygınlığını ve itibarını artırdığı için çalışan statüsünü daha da üst noktalara taşımak için gayret edeceğinden iş tatmini üzerinden olumlu bir etkisi vardır. Daha düşük statüye sahip olan çalışanlar yüksek statü sahibi çalışanlarının gördükleri saygı ve itibarı elde etmek için örgüt için de yapmış

oldukları işleriyle ilgili azami gayret gösterecekleri için, statünün iş tatmini üzerin de etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Toker, 2006:126).

2.9.2.5. Medeni Durumu

Çalışanın evli veya bekâr olması durumu çalışanı farklı beklentiler için de olmasına sebep olur. Bu durum, çalışanın sosyal çevresi ve beklentilerini değiştirdiği için iş tatmini üzerin de oldukça etkilidir. Kişini bekârken ki beklentileri sadece kendisi ve arkadaş çevresi olabiliyorken yani “ben” düşüncesine sahipken, evlendiğinde bu durum “biz” düşüncesine dönüştüğü için çalışanın beklentileri büyük oranda değiştirmektedir. Buna bağlı olarak iş tatmin düzeyi de değişmektedir (Çakır, 2001:112).

Bu konuda yapılan çok sayıda araştırma olsa da medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi konusun da fikir birliği oluşmamıştır. Ancak şöyle bir gerçek ortaya çıkmıştır; evli çalışanın, bekâr çalışana göre, evliliğin verdiği sorumluluk ve yükün oluşturduğu baskı nedeniyle, yaptığı işi daha çok sahiplendiği, işine daha bağlı olduğu, işine daha çok önem verdiği ve işinde daha uzmanlaştığı konusunda çoğu araştırmanın fikir birliğine varıldığı da görülmektedir (Özcan, 2006:11).

Evli çalışanın aile sorumluluğundan dolayı, ücret artışı, değerli ödüllere daha çok değer veriyorken, bekâr çalışanın, ücretten daha çok çalışma ortamı, itibar ve çalışma koşullarına daha çok önem verir. Bu sebeple çalışan evlinin çalışan bekâra göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu söylemek mümkündür (Tamlan,2004:59).

Sonuç olarak evli çalışanla, bekâr çalışanın sorumlulukları farklı oldukları için, hayata bakışları ve beklentilerde değişmektedir. Bunun dolayı evli ile bekâr çalışanların iş tatmin düzeylerini de farklı etkilemektedir. Evlinin kendinden başka, bakması gereken ailesi varken bekârın öyle bir kaygısı yoktur bu durum iş tatminini düzeyini oldukça etkilemektedir (Arıkan, 2001:55).

2.9.3. Örgütsel Faktörler

İş tatminin etkileyen kişisel faktörlerin yanın da örgütsel faktörler de önemli rol oynamaktadır. Örgütün, sağladığı iyi çalışma koşulları, çalışana değerli olduğunu hissettirilmesi, örgüt dışında yaşamını rahat bir şekilde sürdürebilecek miktar da ücret ve örgütte adalet gibi kavramlar çalışanın iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bu şekilde çalışanlarına yukarda sayılan bu olanakları sağlayan örgütlerin iyi bir insan kaynaklarına

sahip olması mümkündür Bu bölümde iş tatminini sağlayan örgütsel faktörler incelenmiştir (Alkış, 2008:67).

2.9.3.1. Ücret

İş tatminini etkileyen önemli faktörlerin başında ücret gelmektedir. Çoğu araştırmacıya göre ücretin, iş tatminini sağlayan en önemli faktör olduğu söylenmiştir. Ücret, çalışanların örgütlerde görmüş oldukları işin karşılığında örgüt tarafından verilen karşılık olarak ifade edilir. Ücret, çalışanın kendinden fedakârlık ederek, emek vererek elde etmek istediği ödülün adıdır (Bingöl, 2006:366).

İş tatmini konusunda ücretin çalışanları motive etmede ana neden olmasında, çalışanın hayatını tedarik edebilmesi için paraya ihtiyaç duymasıdır. Bu sebeple çalışanlar iş seçme konusunda ki ilk sıraya, ücreti yüksek olan örgütleri koyarlar. Bunu bilen örgütler iyi yetişmiş, işine bağlı çalışanları kendi bünyelerine almak için yüksek ücret vaadinde bulunurlar. Aynı şekilde çalışanlar da örgütlerin aradığı niteliklere sahip olmak için çaba sarf ederler, bu durum çalışanların iş verimliliğini ve iş uzmanlığını pozitif yönde etkilemektedir (Salih, 2001:101).

Çalışanın aldığı yüksek ücret kişiyi örgütte tatmin ettiği gibi çalışanın toplumda, sosyal çevresinde ve çalışma arkadaşları arasında saygınlık ve değer kazanmasını sağladığı için iş tatmini konusunda oldukça etkili bir faktördür. Yüksek ücret çalışanın emeğine verilen değer hissi uyandırdığı için kişinin kendisini özel hissetmesini sağlayacağından örgütler, yetişmiş personelini kaybetmemek için yüksek ücret ödemeyi göze alırlar (Eren, 2008:492).

Çalışanlar, ücreti aynı zaman da yapılan işe göre bir adalet aracı olarak görürler. Şöyle ki çok çalışan ile az çalışan veya farklı niteliklere sahip, teknik bilgi ve uzaklıkları farklı olan çalışanların aynı ücreti almaları kişinin iş tatminsizliği oluşturacağı gibi tersi durumda ise yani hak edene hak ettiğinin verilmesi, çalışan da iş tatmini sağlayacağından örgütlerin bu konuda son derece hassas davranmalarını gerektirmektedir (Bingöl, 2006:366).

2.9.3.2. İşin Niteliği

Çalışanların örgütlerde iş görürken kendi yapılarına uygun, daha başarılı olabilecekleri alanlarda çalışmaları, çalışanların hem başarılı olmalarını sağlayacak hem de motivasyonu artıracak olup, çalışanların örgüt adına daha verimli olmalarını sağlayacaktır. Çalışanın sevmediği veya yetenekli olmadığı bir alanda çalışması da hem verimini düşürecek hem de iş tatmini olmayacak. Bu sebeplerden dolayı çalışanın, başarılı olduğu bir alanda çalışması hem

çalışan hem de örgüt adına daha faydalı bir performans göstermesine vesile olacaktır (Türk, 2007:76).

İşin niteliği, çalışanın iş tatminini sağlayan önemli faktörlerden biridir, şöyle ki çalışan örgüt tarafından verilen işi yaparken, o işe kendi niteliklerini yansıtabiliyorsa, o işte mutlu olacağı gibi iş tatmini de oluşmuş olacaktır. Bunun sonucun da hem örgüt çalışanların da iş tatmini duygusu oluşacak, hem de örgütte iş verimliliği artacaktır (Cesur, 1998:40).

Hackman ve Oldman'ın (1980) yapılan işin niteliğiyle ilgili olarak, bir düşünce ortaya koymuşlardır. Bu düşüncelerin de örgütler, çalışanın kendi yetenek ve uzmanlık alanını rahatlıkla ortaya koyabilecek bir serbestlik tanımları gerekmektedir. Ayrıca iş planı yapabilecekleri, işi koordine edebilecekleri ve öz güvenlerini oluşturacak bir örgüt ortamı sağlanmalıdır. Bu durum iş tatmininde önemli rol oynamaktadır (Raymond, 1983:47).

Çalışanın başarılı olduğu bir işi yapması onu daha aktif hale getirecektir. Bu durum çalışanın iş severek yapacağı için devamsızlık yapmasını engelleyerek işte daha efektif bir rol almasını sağlayacaktır. Çalışanın yaptığı işte mutlu olması iş verimliliğini yükselteceği için örgüte faydalı olacağı gibi kendisinde de örgüte faydalı bir kişi olduğu hissini uyandıracaktır. Bu faktörlerin sonucunda çalışanda kendini değerli olduğu hissi oluşacak bununla beraber iş tatmin duygusu da oluşacaktır (Cesur, 1998:40).

Çalışanlar iş gördükleri örgütlerde, kendilerine sürekli baskı yapılan, aşırı bir şekilde talimat verilen, çok sıkı denetim yapılan ve görüşlerinin dikkate alınmadığı, çalışma ortamlarını sevmezler. Bu şekilde baskıcı örgütlerle de çalışmayı mümkün olduğunca tercih etmezler. Çalışanlar kendi yetenek ve bilgisini ortaya koyabilecek, kendilerini geliştirebilecek ve kendilerini özgürce ifade edecekleri örgütleri sever ve örgüte faydalı olmak için ellerinden geleni yapmaya gayret gösterirler. Böyle bir ortam, çalışanları daha başarılı yapacağından iş tatminin de oluşturur (Robbins, 1991:172).

2.9.3.3. Terfi Olanakları

Örgüt çalışanları, yapmış oldukları işte başarılı olmaları durumun da görevinde yükselmek isterler. Şöyle ki bir çalışan yaptığı işte belli bir uzmanlık seviyesine geldikten sonra, değer görmek ve görevinde yükselmek ister. Bu istek örgütlerce hakkaniyet kuralları çerçevesinde sağlanması gerekmektedir. Çalışanların bu istekleri karşılandığında işe karşı düşünceleri pozitif dönüşür. Bu durum aynı zaman da diğer çalışanların da işe ve örgüte olan düşünce yapısını olumlu yönde etkileyerek terfi etmek için çalıştıkları işte gayret etmelerine vesile olacak ve iş tatmin duygusunu oluşacaktır (Başaran, 1991:55).

Yapılan bazı araştırmalar, çalışanların hakkaniyetli bir Şekilde, yani hak edenin terfiıyla ödüllendirildiği örgütlerde, etkili insan kaynaklarına sahip olduğunu ve çalışanların örgüte bağlılığının diğer örgütlere oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Böyle rgtlerde başarı oranı ve iş tatmin düzeyi daha yüksektir. Dolayısıyla adaletli bir terfi sistemi çalışanların, motivasyonunu, verimliliğini, örgüte bağlılığını ve iş tatmin oranını yüksek oranda artırmaktadır (zgen, 2002:355).

Çalışanlar verdikleri başarılı emeğe karşılık zamanla yükselmeyi, iyi bir makam sahibi olmayı daha da önemlisi iyi bir ücret almayı hedeflemektedirler. Çalışanların bu hedeflerini karşılayan örgütlerde iş tatmini yüksektir. Bu hedeflerin karşılanmadığı durumlarda iş tatminsizliği artacaktır. Bu durumda çalışanlar bu örgütten kaçmanın yollarını arayacak, mutsuzluk artacak, verim düşecek ve çalışanların örgüte bakışları olumsuz bir duruma dönüşerek iş tatmin oranı düşecektir (Türk, 200:76).

Terfi yani görev de yükselme olarak da adlandırılan bu olay çalışanların iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bir alışan vermiş olduğu emeğin karşılığını alamadığı ve yanında çalışan bir çalışma arkadaşının hak etmediği halde terfi ettiğini gördüğü zaman işe karşı Őevki kırılacak, tutumu değişecek ve motivasyonu düşecektir. Bu durum çalışanın iş tatminsizliğine neden olacaktır (Erdoğan, 2002:48).

Örgütlerde bazı çalışanlar için makam olarak yükselmek, ücretin yükselmesinden daha önemli bir durum olarak görülmektedir. Terfi olayını, toplumda sayĐı, çalışma ortamında itibar olarak gördüklerinden terfi etmek için azami gayret gösterirler. Yukarıdaki açıklamada görüldüğü gibi çalışanlar için terfi olayı çalışanın tatmin duygusuna göre değişkenlik göstermektedir. Kimi alışan için yüksek ücret terfi için önemli sayılırken, kimi çalışan için makamı yükselmesi terfi için önemli bir olay sayılmıştır. Onun için örgütlerin terfi sistemini kişinin tatmin duygusuna iyi analiz ederek yapılması, çalışanların da iş tatmin düzeyini artıracaktır (Karadal, 1999:83).

2.9.3.4. Çalışma ve Arkadaş Ortamı

Çalışanlar günlük yaşantısının büyük bir bölümünü çalışmış olduğu örgütte geçirirler. Bundan dolayı çalışanların çalıştığı ortamın, fiziki koşullarını, çalışma arkadaşları gibi faktörlerin iyi olmasını isterler. Çünkü günlük çalışma saati çalışanın hayatının önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Çalışanın, hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği örgütteki arkadaş ilişkileri sosyal yaşantısının büyük bir kısmını oluşurmaktadır. Çalışanlara istedikleri bir ortamın sağlanması durumunda çalışanda iş tatmini oluşur (Sabuncuoğlu, 1978:96).

Çalışma ortamının iyi olmadığı, arkadaş ilişkilerin kopuk olduğu örgütlerde iş başarısının sağlanması ve örgütün başarıya ulaşması mümkün değildir. Örgütte arkadaş ilişkisinin kopuk olması, çalışanların birbirleriyle bilgi alışverişi, birbirlerine iş öğretme gibi bir durum olmayacağından örgütte başarı oluşmaz. Bundan dolayı örgüt çalışma ortamı ve insan ilişkileri konusunda ciddi hassasiyet göstermelidir (Özcan, 2006:15).

Örgütün, aynı ortamda çalışan kişilerin birbirleriyle ilişkilerini iyi düzeyde karşılayabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Örgütün başarıya ulaşabilmesi için takım ruhunun oluşması gerekmektedir olup, takım ruhunun oluşabilmesi için ise iyi bir arkadaş ve çalışma ortamının olması gerekmektedir. Takım ruhunu oluşturacak şartların oluşması örgütler ve çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Böyle bir ortamda iş başarısı ve iş tatminine olumlu katkı yapmaktadır (Erdoğan, 2002:492).

2.9.3.5. İletişim

İletişim, duygu, düşünce ve bilginin çeşitli iletişim araçlarıyla karşdakine aktarılmasını olarak ifade edilir. İnsanın yaşadığı her yerde iletişim vardır. Örgütlerdeki iş ve işleyişler insanlar tarafından yapıldığından örgütlerde iletişim çok önem atfetmektedir. İletişimin doğru sağlanmadığı bir yerde bilgi kirliliği, yanlış bilgi gibi olaylar meydana geleceğinden çalışanlar için huzursuz bir ortamın oluşmasına sebep olacaktır. Bu sebeplerden dolayı iletişimin iş tatmini üzerinde çok önemli bir etkisi vardır (Telman ve Ünsal'dan akt. Eroğluer, 2011:56).

Örgüt çalışanların, mutluluğu, başarısı ve iş yönünden nitelik kazanabilmeleri takım ruhuna bağlı olduğundan, çalışanların birbirleriyle olan ilişkisi çok önemlidir. Bu ilişki ise doğru bir iletişimle olacağı için örgütlerde, başarı ve iş tatmini için doğru iletişimin sağlanması gerekmektedir. Sağlam iletişimin olmadığı bir örgütte çalışanların işe konsantre olmaları, işi sahiplenmeleri ve örgüte olan bağlılıkları pek mümkün değildir (Akın, 1998:121).

Yapılan pek çok çalışmada doğru iletişimin, örgütlerin büyük problemlerinden olan, çalışanın işe gelmeme isteği, örgütte aidiyet duygusunun oluşmaması, çalışanların örgüte karşı negatif bakışlarını ve örgüte karşı oluşturulacak negatif birleşmeyi engellediğini açık bir şekilde ortaya koymuştur. Ayrıca örgüt yönetimi tarafından sağlanan şeffaf, anlaşılabilir iyi bir iletişimin olduğu örgütlerin daha başarılı olduğunu ve örgüt çalışanlarındaki iş tatmin düzeyine de ciddi katkı sağladığı ortaya konmuştur (Tevrüz, 1998: 71-72).

2.9.4. İş Tatminsizliğinin Çalışan ve Örgütsel Açıdan Sonuçları

Örgüte, iş tatminin sağladığı faydaları olduğu gibi, iş tatminsizliğinin de tersi şekilde örgütlere birçok olumsuz sonuç oluşturabilmektedir. Bundan dolayı örgütlerde başarının sağlanabilmesi için iş tatmini sağlaması gerekmektedir. İş tatmini sağlayamayan örgütler de başta insan kaynakları olmak üzere çok farklı problem oluşmaktadır (Tengilimlioğlu, 2005:367). Bu problemlerin bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz;

2.9.4.1. Stres ve Tükenmişlik Duygusu

Çalışanın zihinsel ve bedensel açıdan kendini fazla baskı içinde hissetmesi ile oluşan, duygularını kontrol edememe, örgüt kurallarına uyum sağlayamama ve kendini işe verememe gibi bir durumun oluşması olarak ifade edilir (Moorhead ve Griffin, 1983:193).

İnternetin yaygın hale gelmesiyle, çalışanların dünyanın diğer ucunda ki gelişmeleri yani iyi çalışma koşullarından haberdar olması, yaşanan ekonomik çalkantılar, her geçen gün artan trafik sorunu ve siyasi olaylar, çalışanlar psikolojik ve zihinsel açıdan ciddi anlamda etkilemektedir. Bu dış etkenlere, çalışmış olduğu örgütteki problemler de eklenince çalışanların psikolojik ve zihinsel olarak kaldırabilecekleri bir durumdan çıktığı için örgütlerin bu durumu minimize edecek politikalar izlemesi gerekmektedir (Kırel, 2013: 145).

Tükenme, bir çalışanın kendisine aşırı derecede baskı yapılması sonucu veya göstermiş olduğu çabasının sonucun da bir şey elde edememesi halinde yaşamış olduğu bitkinlik tükenmişlik halidir. Burada çalışan, yüksek bir motivasyon ve yüksek beklentilerinin ardından bir şey elde edememesi, çabasının örgüt tarafından görmezden gelinmesi gibi durumlarda yaşamış olduğu tükenmişlik durumudur. Bunun dışında çalışandan aşırı beklenti, isteklerinin hiçbir şekilde karşılanmaması, kendi alanı dışında çalıştırılması gibi hallerde de çalışanda tükenmişlik duygusunu oluşturabilir (Semereci, 2005:12).

Çalışanda tükenmişlik duygusunun oluşması, çalışan açısından olumsuz durumlar oluşturduğu gibi örgütler açısından da olumsuz durumlar ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerde bu durum çalışanların işe düzenli gelmemesi, kuruma karşı tavır alması, işe kendini verememe ve verimin düşmesi gibi sonuçlara neden olur. Böyle bir durumun olduğu örgütlerde başarı önemli ölçüde düştüğü için örgütlerin hiçbir şekilde istemediği bir durumdur. Örgütlerin bu tür durumlarla karşılaşmaması için çalışanlara sıklıkla anket yapmaları ve onların görüş ve düşüncelerine önem vermeleri gerekmektedir (Onay ve Kılıç, 2011:2).

2.9.4.2. Devamsızlık

Çalışanın örgüt tarafından belirtilen saatlerde veya zaman diliminin de örgütçe belirlenen iş bölümünde olmaması veya iş yerini gereksiz ve ihtiyaç olmadığı halde zaman zaman terk etmesi davranışını ifade eder (Eren, 1986:215).

Çalışanlarda iş tatminsizliği oluşması ile yapmış olduğu işe karşı oluşan negatif duygular sonucunda işe gelme isteğinin azalması veya bu duygunun tamamen ortadan kalkması olarak da ifade edilir. Örgütlerde bu durum farklı bahaneler üretilerek oluşturulabilir. Böyle bir durum, örgüt açısından verimin, yapılan işin kalitesi, örgüt için fedakârlık ve aidiyet duygusunun düşmesine sebep olur (Erdoğan, 1996:337).

Bu konuyla ilgili birçok çalışma yapılmış olup, bu çalışmalarda iş tatmini olmuşmuş çalışan ile iş tatmini oluşmamış çalışanlar arasında çok farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. İş tatmini sağlanmış çalışan, işe zamanında gelmesi, işine bağlılık, verimlilik, örgüte bağlılığı daha yüksek düzeyde olduğunu, dolayısıyla örgüte olan katkısının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalar şunu ortaya koymaktadır, iş tatmini, iş devamsızlığın tek nedeni olmasa da en büyük etkenlerden biri olduğu ortaya çıkmıştır (Cesur, 1998:84).

2.9.4.3. İşten Ayrılma Düşüncesi

Çalışanlar, çalışmış olduğu örgütlerde kendilerine yetecek kadar ücretin yanın da çalışma ortamının düzgün olması, iyi bir arkadaş ortamı, kendisine değer verilme ve kendi görüşlerin önemsendiği bir ortamda çalışmak ister. Örgütlerce böyle bir ortamın sağlanmadığı bir durumda çalışanlar örgütten ayrılmak isterler (Çulpan, 1978:17).

İş tatmininin sağlanmadığı örgütlerde işten ayrılma düşüncesi veya yeni bir iş arayışı içerisinde olma duygusu oluştuğu için, çalışanın örgütte yapmış olduğu işin yeteri verimlilik ve kalitede olmamasına sebep olacaktır. Bir örgütte çalışmak istemeyen bir çalışanın örgüte çok katkı sağlaması beklenemez. Çünkü bedenen örgütte olsa bile zihinsel olarak çalışmak istediği yani hayal ettiği örgütte olacağı için kendini işine verememesi nedeniyle iş verimliliği azalacağı gibi çalışan arkadaşlarını da negatif yönden etkileyeceğinden örgütün düzenini bozacaktır. (Kırel, 2013:146).

Yapılan çalışmalar, çalıştığı örgütte mutlu olmayan ve sürekli yeni bir iş düşünen bir çalışanın örgüte bağlılığı sınırlı olduğunu göstermektedir. Böyle düşüncelere sahip olan çalışanların örgütte çok kalmadan ayrıldıklarını, arzuladığı işi bulamayan yani mecburen örgütte kalanların ise işe karşı motivasyonu çok düşük olacağından işe verimi azalmakla kalmayacak çalışma ortamını da bozacağı için örgüte negatif etkisi olacaktır (Türk, 2007:28).

Örgütlerde uzun süre çalışanlarında iş tatmin oranının düşmesi sonucunda, işinde uzmanlaşmış, yaptığı işi çok iyi bilen çalışanların işten ayrılma düşüncesi oluşturmalarına sebep olacağı için örgütün yetişmiş iş gücünü kaybetmesine, akabinde örgütte işlerin sekteye uğraması gibi sonuçları olacağından örgütlerin istemediği bir durumu ortaya çıkarabilmektedir. Tüm bu açıklamalar şunu ortaya koymaktadır; iş tatmini oluşmuş çalışanın örgüte bağlılığını ve verimliliğini artırdığını söylenebilir (Erdoğan, 2002:253).

2.9.5. İş Tatminin Çalışan ve Örgütler Açısından Sonuçları

İş tatmininin, çalışanlar ve örgütler açısından pek çok olumlu sonuçları vardır. Bu olumlu sonuçlara çalışan açısından bakıldığında, örgütte ve örgüt dışında mutlu ve tatmin olmasını sağlar, çalışanın işini severek yapmasını, işinde kendini geliştirmesini, işe severek gitmesini ve çalışma arkadaşlarını pozitif yönde etkilemesini sağlar (Eren, 2001:536).

Örgütte mutlu olan bir çalışanın örgüt dışında da mutlu olacağı için iş tatmini oluşacaktır. Örgüt açısından ise iş tatmin olması, çalışanın örgüte bağlılığını artıracak, çalışanın devamsızlık yapmasını engelleyecektir. Bu durum çalışanın verimliliğine katkı sağlayacağı için örgütün daha çok üretim yapmasına ve örgütte barış ortamının sağlanmasına katkı sağlayacaktır (Yeğin, 2009:40). Bu bölümde iş tatmini sonuçları olan; Motivasyon, Performans, örgüte bağlılık, gibi örgüt ve örgüt çalışanları açısından önemli bir yere sahip olan bu kavramlar incelenmiştir.

2.9.5.1. Motivasyon

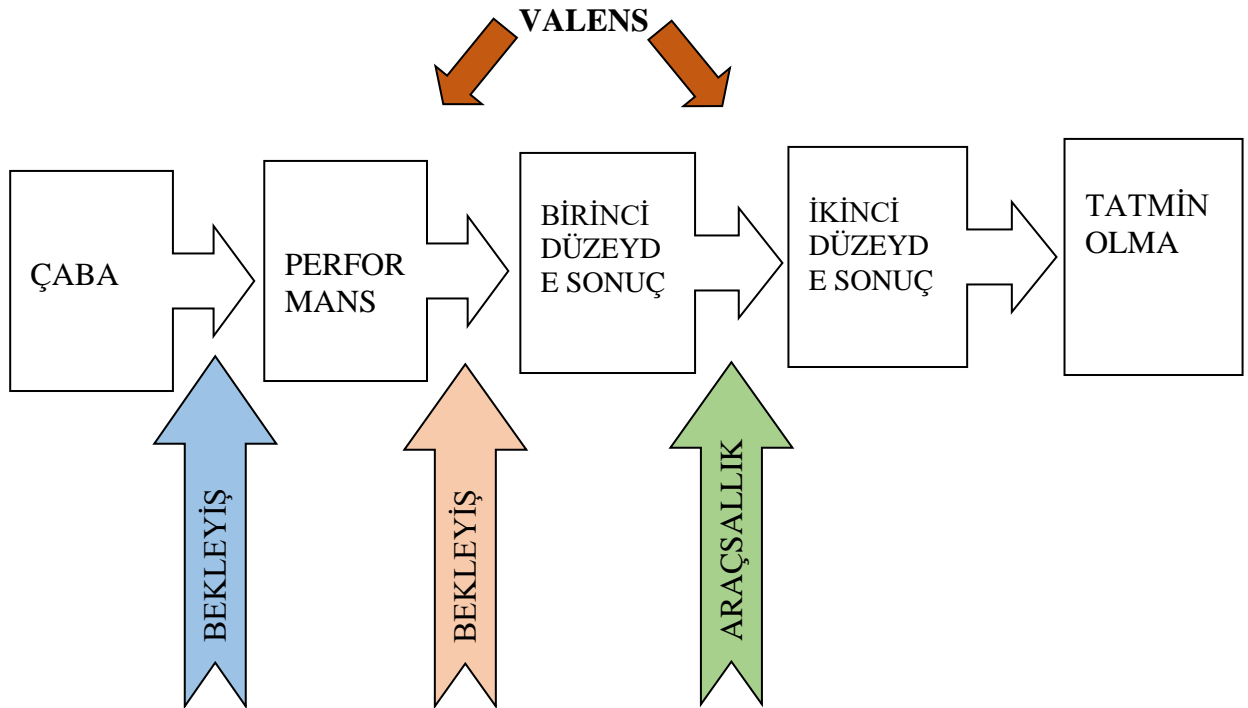
Motivasyon kavramı, örgütte yapılacak bir iş veya örgüt tarafından hedeflenen bir projeye karşı, çalışanın istekli ve arzulu davranış biçimi olarak ifade edilir. Bu kavram bir çalışanın, örgüt tarafından sağlanan maddi ve manevi olanaklar sonrasında oluşan tatmin duygusu ile işine karşı oluşturmuş olduğu olumlu davranış biçimidir (Arslan, 2010:47).

Örgütte çalışan bir kişinin yapmış olduğu işe karşı motivasyonunun oluşabilmesinin en önemli sebeplerden bir tanesi çalışanın iş tatminini oluşturacak faktörlerin sağlanmasıdır. İş tatminin sağlanmadığı bir çalışandan işine karşı motive olmasını beklemek doğru bir düşünce olmayacağı için örgütlerin gelişebilmesi, varlığını sürdürebilmesi için çalışanın motive etmesi gerekmekte olup, bunu yapmanın yolu da iş tatmininden geçtiğini unutulmamalıdır (Atasoy, 2004:47).

Yapılan birçok araştırma şunu göstermiştir; çalışanın örgüte katkı sağlayabilmesi için işine karşı motive olması gerekmektedir. Çalışanın örgüte karşı motive olabilmesi için, örgüt

tarafından iş tatminini oluşturacak olan; çalışanın hayatını rahat bir şekilde sürdürebileceği bir ücret sistemi, çalışanın değerli olduğunun hissettirilmesi, iyi çalışma koşulları ve adaletli bir terfi sistemi sağlanmalıdır. (Ağırbaş vd. 2005: 328).

Bu koşullar sağlandığında, çalışanın işine karşı motive olmasını sağlayacağından çalışanın örgüt açısından daha verimli katkıları olacaktır. Aksi durumda çalışanın işe motive olması olanaksızlaşacak ve sonucunda işine karşı negatif bir davranış sergileyecektir (Yeğin, 2009:82).



Şekil 5. Wroom Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, 2015:745.

Bu şekilde görüldüğü gibi iş tatmini oluşması sonucunda çalışanda çaba ve emek gösterme davranışını artırıyor. Çalışanın çabalaması işinde etkili bir performans göstermesini ve işinde daha başarılı olmasını sağlıyor. Bu sebeplerden dolayı örgütün iş tatmin duygusu oluşturması hem çalışanın hem de örgütün yararına olacaktır.

2.9.5.2. Performans

Performans, bir örgütte çalışanlar arasında yapılan karşılaştırma sonucunda çalışanların örgüte sağladıkları verimlilik farkı olarak ifade edilebilir. Bir başka deyişle çalışanlar arasında ki performans farkıdır. Çalışanın iyi bir performans göstermesini beklemek büyük oranda örgütün politikalarına bağlıdır. Çünkü iş tatmini ile performans arasında çok sıkı bir ilişki vardır. İş tatmini sağlamayan bir örgütün çalışandan performansa yapmasını beklemek çok realist bir yaklaşım olmayacaktır (Pelit, 2008:107).

Hawthorne (1980) bu konu da çalışanların performansı iş tatminiyle doğrudan ilgilidir. İş tatmini sağlayan örgütlerde üretim ve verimlilik yüksektir. Dolayısıyla bir örgütün başarılı olabilmesi, varlığını sürdürmesi ve en önemlisi kar elde edebilmesi çalışanların yüksek performansına bağlı olup, örgütlerin bu doğrultuda çalışanlarında iş tatminin duygusu oluşturacak adımlar atmaları gerekmektedir (Yeğin,2009: 40).

2.9.5.3. Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık, çalışanın işini yaparken örgüte karşı sadakat ve samimiyet ile işini yapmak olarak ifade edilmektedir. Çalışanlarda, örgüte bağlılığın oluşabilmesi için örgüt tarafından çalışanda iş tatminini oluşturmasına bağlıdır. İş tatmini oluşmamış bir çalışanda örgüte karşı olumsuz davranışlar oluşmasına sebep olacaktır. Bundan dolayı örgütlerin çalışanların tatmin sağlayacak insan kaynakları politikası izlemesi gerekmektedir (Akıncı, 2002:8).

Çalışanların, iş tatmin artıkça örgüte sadakati, örgütü sahiplenmesi ve örgüte karşı samimiyeti artıracak için işinde başarılı olma ihtimalini artıracaktır. Dolayısıyla örgüte katkıları artacağından çalışanın, örgüte bağlılığı örgüt açısından önemli bir başarı önemli bir olaydır (Şahin, 2007: 75).

Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüt politikalarını ve örgüt projelerini kolay kabullenecek, bununla birlikte örgütün, başarısını kendi başarısı gibi değerlendireceğinden çalışanın, değişime karşı adaptasyonunu hızlandıracaktır. Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere iş tatmini örgüte bağlılık üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek yanlış bir ifade olmayacaktır (Pelit, 2008:107).

Konuyla ilgili yapılan araştırmada Akıncı, çalışanların örgüte bağlılık düzeyi arttıkça örgüt tarafından yönlendirilmeleri, örgütün amaçlarına adaptasyonlarını hızlandırdığı için örgütün başarı düzeyini artırmaktadır. Ters durumlarında ise yani örgüte bağlılığı sağlanmayan çalışanlarda örgütün projelerini, kurallarını benimsemeleri daha zor olacağından çalışanların örgüt çıkarları doğrultusunda davranmalarını sağlamak zor bir durum oluşturacaktır. Bu durum sonucunda örgütün başarılı olması ve değişime ayak uydurması zorlaştıracaktır (Akıncı, 2002:8).

Bütün bu açıklamaların sonucun da şöyle bir sonuç ortaya çıkmaktadır; bir örgütün başarılı olabilmesi için önemli faktörlerden biri olan çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasının önemlidir. Örgüte bağlılığın oluşması için çalışan da iş tatmini oluşturulmasından geçmektedir. Sonuç olarak çalışanda örgüte bağlılığında iş tatmin duygusunun oluşması önemli rol oynadığı ortaya koymaktadır (Elmas, 2016:61).

2.9.5.4 Verimlilik

Verimlilik, bir çalışanın örgütte bulunduğu süre boyunca maksimum motivasyon ve performansını göstererek örgüte en yüksek katkıyı sağlaması olarak ifade edilir. Bunun yanın da çalışanın işine zamanın da gelmesi, iş yaparken vaktini boşa harcamaması sonucu örgüte yüksek performans göstermesidir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 141).

Çalışanın örgütte işini önemsememesi, işinde zamanında gelmemesi ve maksimum verim için çaba sarf etmemesi iş tatminsizliğinin sonucu olduğundan, verimlilik için örgütlerin çalışanlarına iş tatmini sağlayacak koşulları sağlaması gerekmektedir. Çalıştığı örgütte mutlu olmayan veya tatmin olmayan bir çalışanın işin de verimli olması beklenemez. Örgütte iş gören bir çalışanın bedenlen örgütte, kafa olarak başka yerde olması çalışanın işine de verimli olamamasına sebep olacağından örgüt açısından olumsuz bir durum ortaya çıkaracaktır (Akıncı, 2002:3).

Çalışanın, iş görme konusunda gönüllüğe vesile olan ödül sistemleri; ücret artışı, adaletli bir terfi sistemi, çalışana değerli olduğunun hissettirilmesi ve iyi çalışma koşulları

gibi ödüllere çalışmada iş tatmini sağlanmalıdır. Bu durum çalışanın örgüte iş görürken maksimum çabasını vermesine vesile olacağından, çalışanın örgüt adına verimli olması sağlanacaktır(Ağırbaş vd., 2005: 348).

2.9.6. Motivasyonun Kökeni ve Tanımı

Motivasyon, çalışanı yönlendirmek, odaklamak ve hedefe yönlendirmek anlamında kullanılmaktadır. Diğer bir anlamı olan güdüleme daha çok hayvanlar için kullanıldığı için dilimizde kullanımı pek tercih edilmemektedir. Türkçe de sözlük anlamı kişide istek uyandırma, kişinin harekete geçme ve hedefe ulaşma güdüsünü oluşturmaktır. Diğer bir tanımda kişilerin içlerinde tasarlamış oldukları hedefler doğrultusunda harekete geçme olarak ifade edilmektedir (Düren, 2000:104).

Motivasyon, bir çalışanın yapması gereken iş karşılığında ulaşacağı ödülü bilinçaltına yerleştirerek o ödüle ulaşması için harekete geçirme işlemidir. Başka bir ifadeyle çalışanı işini yapma konusunda içsel bir arzu oluşturma biçimidir (Çeltek, 2005:102).

Yapılan bu tanımlardan şöyle iki sonuç çıkarmak mümkün; bunlardan ilki çalışanın gereksinimleri üzerinden yola çıkarak onu iş yapma konusunda isteklendirmek, ikinci ise çalışanın ulaşacağı ödül ile örgütte ve örgüt dışındaki sosyal yaşamında ulaşacağı refah üzerinden istek oluşturmaktır. Bu açıklamalar şunu açıkça göstermektedir ki çalışanın iş görürken verimli ve istekli olabilmesi için mutlaka motivasyona ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı literatürde bu kavram ile ilgili çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır (Peker, 2001:4).

Çalışanın motive olduğunun tespiti konusunda üç noktaya bakmak gerekmektedir. Bunlardan birincisi örgüt tarafından gösterilen hedefe gösterdiği bağlılıktır. İkincisi; örgütte göstermiş olduğu çaba ve örgütte iş gördüğü saat dilimlerinde maksimum verimle çalışarak örgütün üretimine sağladığı katkıdır. Üçüncüsü ise örgüte göstermiş olduğu sadakattir. Çalıştığı örgütte motive edilmiş bir çalışan, örgütün zor zamanlarında veya başka bir örgüt tarafından daha iyi bir teklif olsa bile, çalıştığı örgütte kalarak sadakat ve bağlılık gösterir. (Koçel, 2005: 634).

Çalışanların motive olup, olmadıkları konusu somut bir durum olmadığı için ancak çalışanın göstermiş olduğu davranışlarda anlaşılabilir bir durumdur. Motivasyon durumunu ölçmek için çalışanın örgüt içi ve örgüt dışında göstermiş olduğu davranışları önemli rol oynamaktadır. Örgütlerde çalışanların isteklendirme durumunu ölçmek için anketler düzenlenmesi ve gözlemcilerin sürekli çalışanların davranışlarını izlemesi gerekmektedir. (Freud, 1973:393).

Yapılan bütün bu tanımlamalara bakıldığında çalışanların işine bağlı olması ve bunda devamlılık göstermesi için çalışana tetikleyecek içsel bir duyguya ihtiyaç vardır. Çalışanı harekete geçirecek olan bu duygu ancak motivasyonla olacak bir durumdur. Ayrıca çalışanların duygularına canlı tutmak onları hayata bağlayacak ve hayatta kalma isteği oluşturarak, bu yolda başarılı olma duygusu oluşturacak olan şey de motivasyondur. Yine bu tanımlardan isteklendirme olayının nesnel değil, öznel bir olay olduğu için çalışanların kişisel olarak motive edilmesi sağlanmalı, çalışanların ihtiyaç duydukları gereksinimleri iyi analiz edilerek bu doğrultuda hareket edilmelidir. Son olarak da isteklendirme ancak insanlar için uygulanacak bir durum olduğundan başka canlılar üzerinde kullanılacak bir durum değildir (Semerci, 2005:12).

2.9.7. Motivasyon Teorileri

Geçmişten günümüze motivasyon terimi ile ilgili çok fazla çalışma ve araştırma yapılmıştır. Bunlardan bazılarından bu gün bile yararlanılırken bazıları ise yok olup gitmişlerdir. Yapılan bütün bu çalışmalar örgütlerde çalışanların motivasyonu konusunda örgütler için yol gösterici olmaktır. Bu teorilerde amaç, çalışanların sergilemiş oldukları davranış ve tutumlarının nedenini incelemektir. Bununla beraber bu teorilere göre; isteklendirme çalışanlar üzerinde ne kadar arayla yapılması gerektiği konusu çok fazla çalışma yaparak motivasyon ile çalışma arasındaki ilişkiye ulaşmaya çalışmışlardır (Tosi, vd. 1990: 268).

Motivasyon ile ilgili yapılan bütün çalışmalar incelendiğinde bu çalışmalar iki kısımda anlatılabilir. Birincisi; çalışanların içsel duygularını temel alan kapsam teorisi, ikincisi ise çalışanların dışsallık unsurları içerisinde yer alan süreç teorileridir.

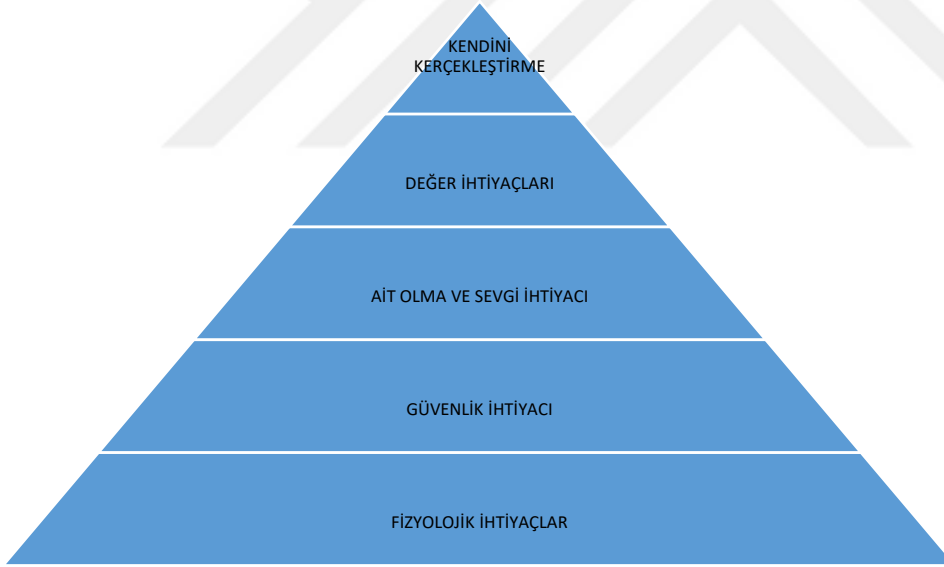
2.9.7.1. Kapsam Teorileri

Bu teoriler çalışanların motive olduğu bütün detayları inceleyerek her birini ayrı ayrı mercek altına alınır ve ona göre bir sonuca ulaşmaya çalışılır. Bu teorilerin genel olarak üzerinde durdukları faktörler; çalışanın harekete geçiren ihtiyaçlar, çalışanın örgüte bağlayan ve karşılandığı da çalışana örgüte karşı pozitif duygular oluşturan ihtiyaçlar ve çalışanda iş görme isteği uyandıran ihtiyaçlar gibi sorular üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu teorilerde en çok bilinen ve literatürde en çok araştırılanlar arasında yapılan sınıflandırmada şunlar yer almaktadır. (Luthans, 1992:156).

- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

- Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- Clayton Alderfer'in ERG Teorisi
- David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi: İnsanların ihtiyaçlarını tespit etmek için yapılan çalışmaları inceleyerek bu çalışmaları bilimsel açıdan değerlendirerek insanlara ulaştıran kişi Maslow'dur (Eren, 2001:30). Maslow yaptığı geniş çaplı çalışmalar sonucunda elde ettiği sonuçlar ışığında bu konudaki ilk makalesine kaleme almıştır. Yazmış olduğu bu makalede çalışanları güdüleyen ve harekete geçmesini sağlayan en önemli faktörün ihtiyaç olduğu sonucuna varmıştır. İnsanın doğumuyla başlayan ve her dönem farklılıklar gösteren ihtiyaçları insanın harekete geçmesini sağlar. Bu ihtiyaçların da belli sıralarının olduğunu biri gerçekleşmeden diğerinin gerçekleşmeyeceğini söylemiştir. Örnek vermek gerekirse aç olan bir insanın, toplumda saygı görmek diye bir düşüncesi olamaz. Bu örnekten de anlaşılacağı gibi ihtiyaçların belli bir sıralamasının olduğu açıkça görülmektedir (Yaşarsoy, 2014: 7).



Şekil 6. Maslov'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kaynak: Korkmaz, 2015:74.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki teorisindeki bu ihtiyaçlar, en temel düzeyde ihtiyaçlar olduğundan bu ihtiyaçların karşılanması iş tatmini oluşması açısından bir zorunluluk olmanın yanın da çalışanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için karşılanması gereken ihtiyaçlardır. Dolayısıyla bir çalışanın bu istek ve arzuları karşılanmadığı sürece iş

tatmini sağlanmayacağından çalışanın örgütte verim sağlamasını beklemek örgütlerin zararına olacak bir davranıştır. Başarılı olmak isteyen örgütlerin, günümüz rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri ve rekabet edecek güce sahip olmaları için çalışanlarda iş tatmini oluşturacak bu zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak durumundalar. Maslow'a göre bu sıralama şöyle oluşmaktadır (Yaşarsoy, 2014: 7).

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Güvenlik İhtiyaçları
- Ait olma ve sevgi ihtiyacı
- Saygı ihtiyacı
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar sonradan kazanılmayan içgüdü sel olarak anne rahminden başlayarak lme kadar süren ve insanın iradesinin dışında olan bu ihtiyaçlar, karşılanmadığında kişinin hayatta kalamamasına sebep olan ihtiyaçlardır (Maslov, 1970: 35-37).

İnsanların hayatta kalabilmeleri için karşılanması zorunlu olan; yemek, su, hava ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar giderildikten sonra farklı gereksinimler üzerinde araştırma yapılabilir. nkn zorunlu ihtiyaçların karşılandıktan sonra insan ancak diğer gereksinimlere ihtiyaç duyarlar. Bundan dolayı zorunlu olan ihtiyaçların mutlak surette ve sürekli olarak karşılanması gerekmektedir (Eren, 2008:560).

Güvenlik İhtiyaçları: Maslow çalışmasında zorunlu ihtiyaçların karşılanmasından sonra, güvenlik ihtiyacı doğacağı için fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelen ihtiyacı bu başlık adı altında kaleme almıştır. İnsanın doğası gereği tehlikelerden ve kendini güvende hissetmediği ortamlardan uzak durmaya gayret eder. Maslow'un temel veya zorunlu olan ihtiyaçların karşılanmasının ardından güvenlik ihtiyacını ele alması, insanların hayatta kalabilmeleri için temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra kendisini güvende hissedecek bir ortam aramasından kaynaklanmaktadır (Waheed, 2011: 6).

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: İnsanın zorunlu ihtiyaçları ve kendini güvende hissetmesi ihtiyaçları giderildikten sonra insanın ihtiyaç duyduğu şey, sevgi ve ait olma ihtiyacıdır. İnsan doğası gereği sevgiye, sevmeye ve sevmeye ihtiyaç duyar. Bu ihtiyacı da ancak ait olduğu toplumdaki göreceği için insan kendisini bir topluma ait hissetme ihtiyacı doğar (Ghafoor, 2012:14).

Maslow bu çalışmasında insanın doğası gereği sevmek ve sevilmek gibi duygulara sahip olduğu için bu duyguları yaşayabilecekleri bir ortamda bulunmak isterler ki ailelerin temeli bu duygudan gelmektedir. Çünkü insan ancak ait olduğu bir aileden ihtiyaç duyduğu sevgi ihtiyacını karşılayabilir. Sevgi ve ait olma duygusunda doyuma ulaşmamış bir insanın duygularında eksiklik hissedeceğinden insan kendisini bir aile üyesi yapma veya birilerini kendi bünyesinde toplayarak aile kurma arayışına girmektedir (Kaya, 2013: 28).

Saygı İhtiyacı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşinde yer alan temel ihtiyaçların dördüncüsü, saygı görmedir. İnsan doğası gereği buldukları aile ve sosyal ortamlarda saygı görmek isterler. Çünkü bir insanın bulunduğu toplum tarafından sayılması ve kabul görmesi insanın bu duygusunda doyuma ulaşmasını sağladığı için, bu ihtiyaç karşılandığında mutlu olmasını sağlar. Bunun yanında insanın kendine olan öz güvenini de artıracaktır. İnsanın içsel düşünce veya duygulardan kaynaklanan enine duygusu saygı ve sevgiyle doyuma ulaşır (Otar, 2008: 40).

Bazı araştırmacılar saygı kavramını, insan da iki amaç için istendiği görüşünü belirtmişler bunların birincisi; insanın yapısı gereği bulunduğu toplumda diğerlerine üstünlük sağlama olarak, ikincisi ise insanın kendisine gösterilen saygı neticesinde ulaşmayı hedeflediği makam ve mevkie ulaşma isteğidir. Ayrıca bir insana saygı gösterilmesi o insan da öz güveni tetikleyeceği için insan kendisine olan güveni artacaktır (Toker, 2006: 77).

Kendini Gerçekleştirme: İnsan yapısı itibariyle isteklerinin sonsuz olması nedeniyle zorunlu ihtiyaçlardan olan, kendini güvende hissetmesi ve saygı ihtiyaçları karşılandıktan sonra, toplumda belli bir seviyeye ulaşmak veya bulunduğu makamdaki daha üst seviyelere çıkmak için kısaca hayal ettiği şeyleri hayata geçirmek için çabalar. İnsan bu düşünce ve hayallerinden dolayı elindeki bütün gücünü kullanmaya çalışır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:113).

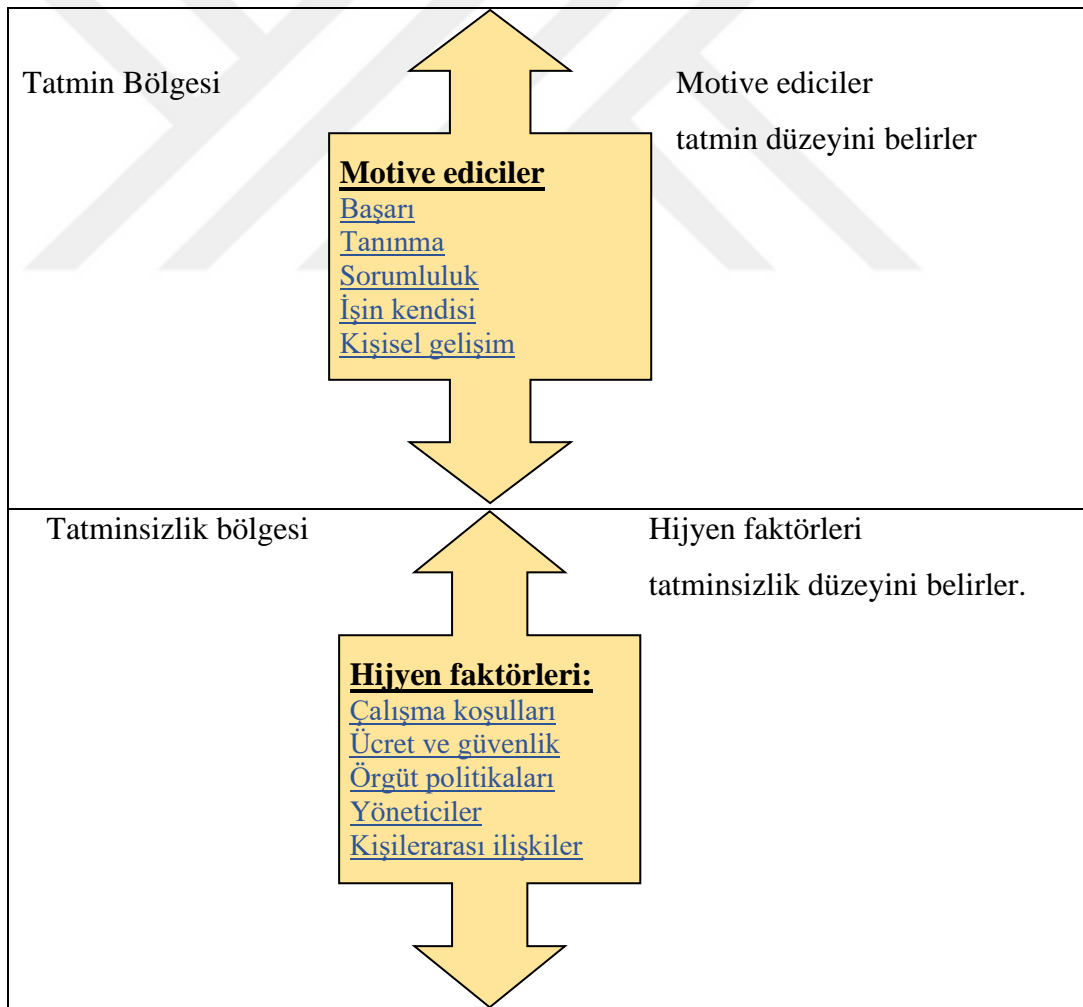
Maslow kendini gerçekleştirme ihtiyacını önceki dört ihtiyaçtan farklı değerlendirmiş olup, diğer ihtiyaçlarda doyuma ulaşılabilirken, kendini gerçekleştirme ihtiyacından insanın doyuma ulaşması mümkün değildir (Gün, 2008: 72).

Bilim adamı, zihinsel ve bedensel olarak sağlıklı olan bir insanın ilk dört ihtiyacı karşılandıktan sonra, kendisini gerçekleştirme duygusunu güdüleyeceğini ifade etmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2012:87)

Maslow'un bu teorisi, çoğu araştırmacı tarafından eleştirilerin odağında olmuş olsa da genel itibariyle anlaşılması ve çözümlenmesi kolay bir teori olduğu için çoğu araştırmacı tarafından kabul edilmiştir. Genel olarak Maslow tarafından oluşturulan bu teori basit ve

anlaşılır bir teori olması nedeniyle, bu teoriyi günümüzde sıklıkla kullanıldığı gibi gelecek de kullanılacak öngörüsünde bulunulmuştur (Porter, 2003: 8).

Fredric Hezberg'in Çift Faktör Teorisi: Hezberg'in geliştirdiği bu teori Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ardından en fazla bilinen ikinci teoridir. Bu teoriyi 1960 lı yıllarda isimlendirmiştir. Hezberg ve arkadaşları bu teoriyi yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendis topluluğuyla çalışmış bu kişilerin farklı iki olayı kendileri açısından değerlendirilmesi talebinde bulunmuştur. Bu olaylardan birincisi, geçmiş yıllarda çalışanlara iş tatmini sağlayan, onlara mutluluk hissi veren durumların neler olduğunu; diğeri ise çalışanların iş tatmin düzeyinin en düşük olduğu ve onları mutsuzluğuna sebep olan faktörlerdir. Hezberg'in çalışma grubu bu bilgiler ışığında gerekli çalışmaları titizlikle yaptıktan sonra iş tatminine veya iş tatminsizliğine sebep olan iki olayı ortaya çıkarmıştır (Moorhead ve Griffin, 1989:116).



Şekil 7. Hezberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Şen, 2008:12.

İlk grup üzerindeki iş tatmin düzeyinin yüksek olması çalışanların örgütte iş görmelerinin karşılığında, çalışanların geçimini rahatlıkla sağlayacak bir ücret, adaletli bir terfi sistemi, değer görme ve fikirlerinin önemsendiği hissi oluşması, bunun sonucunda da iş tatmini ve mutluluk duygusu oluştuğu kanısına varılmıştır (Koçel, 2003:641).

Ayrıca işinde başarılı olanların üst mevkilere getirilmesi diğer çalışanların örgüte ve işine karşı bakışını olumlu yönde etkilemiş, örgüte ve işine karşı olan bağlılığını artırdığı için iş tatmin duygusu oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak çalışanların mutlu olması ve iş tatminin oluşması için sayılan bu faktörlerin gerçekleşmesinin önemli olduğu belirtilmiştir (Efil, 2006: 154).

Diğer grup ise çalışanların gördükleri iş karşısında yetersiz ücret, fikirlerinin önemsenmemesi, örgüt içinde adaletli bir terfi sisteminin olmaması nedeniyle, çalışanlarda işine karşı negatif bir duygu oluşmasına, gelecekte örgüt ile ilgili bir beklentilerinin olmamasına sebep olacağından çalışanların iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Koçel, 2003:641).

Hezberg başka bir çalışmada, çalışanlarında iş tatmini olmayan örgütlerde, işten ayrılma düşüncesi, işin önemsememesi ve verimliliğinin düştüğünü gözlemlemiştir. İş tatminin duygusunun az olduğu örgütlerde kalifiye çalışanlarının işten ayrılma düşüncesi veya işten ayrılma sonucunda örgütlerin uzun zaman yetiştirdiği insan gücünün kaybolmasına sebep olacağından örgütlerin çoğu bu durumu göze alamamakta ve iş tatmini sağlanması için her türlü çabayı göstermektedirler (Eren, 2008:569).

David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi: David McClelland'ın bu teorisinin de iş tatminini üç farklı bölümde yapmış olup, bunlar; başarılı olma, ilişki kurma ve güce sahip olmaktır. Bu çalışmasını yaparken hem toplumsal hem de bireysel psikolojik durum üzerinde durarak yapmıştır. Bu çalışmada bu üç faktör arasında insanların en çok önemsedikleri faktör başarı faktörüdür. İnsanların örgütlerde iş yaparken işin de en iyi olma isteği vardır (Eren, 2008:579).

McClelland'a göre çalışanın işine motive olabilmesi, işinde uzmanlaşma isteği ve iş gördüğü örgüte bağlılığı en önemli nedeni başarılı olma isteğidir. Ancak çalışanın başarılı olma isteği iş tatmini ile olacak bir durumdur. İş tatmini oluşmuş bir çalışanın, örgütsel hedeflere odaklanması, örgütün projelerine motivasyonu ve zihinsel olarak işe odaklanması daha kolay sağlanır. Dolayısıyla iş tatmini sağlayan örgütlerin istedikleri hedeflere ulaşması daha olası bir olaydır. Ancak iş tatmini sağlamamış örgütlerde, stabil bir durum oluşur. Çalışanlar bedenen orda olsa bile zihinsel olarak başka bir yerde olacakları için bu durumda

olan çalışanların işe odaklanmaları, işinde verimli olmaları ve işinde uzmanlaşmaları daha zordur (Bingöl, 199:4).

Bu bilim adamı her ne kadar üç teori üzerinde durmuş olsa da şunu da vurgulamıştır; çalışanların her ne kadar birinci amacı başarı olsa da aynı zamanda başarının zıttı olana başarısız olmaktan da korkmaları, çalışanları işlerinde uzmanlaşmalarını, işine odaklanmalarına sağlayan diğer bir faktördür. Ancak bu endişe kontrol edilmezse öz güven kaybına neden olacağından, çalışanın başarılı olabilmesi için bu korku ve endişesini kontrol edebilecek iradeye sahip olması gerekmektedir. Mclland bu üç faktörü şöyle ele almıştır (Eren, 2008: 580).

Güç: İnsanoğlu doğası gereği toplumdan farklı bir yerde yaşayamaz ve bu yüzden insan birlikte yaşama isteği olan sosyal bir canlıdır. Yine insan içgüdüsel olarak başkalarına hükmetmeyi başkalarını emrinde yaşatmayı istemelerinden dolayı yaşadığı toplumda gücü elinde bulundurmaya istemileridir (McClelland ve Burnham, 1976:34).

Topluma hükmetme duygusu bazen o kadar ileri boyutlara ulaşılır ki devletlerde iç savaş nedeni bile olabilmektedir. Bundan dolayı ki günümüzde çoğu örgütün bölünmesi hatta yok olması örgüt yönetenlerin yönetimde tek başına güce sahip olma isteğinden kaynaklanan bir olaydır. Bu durumu kontrol edebilen örgütler ancak varlıklarını sürdürebilmiştir. Bu çatışmayı engelleyecek olan durum ise yine insanın diğer bir içgüdüsel faktörü olan çatışma ortamından uzak durma eğilimi ve gelecek kaygısıdır (Paksoy, 2002:169).

Bağ Kurma: İnsanoğlunun içgüdüsel olarak sosyal bir varlık olduğu için diğer insanlar etkileşim içinde olur ve onlarla ilişki kurarak yaşamlarını sürdürebilir. İnsanın varlığını iyi şartlarda sürdürebilmesi, insanlarla ilişkisini geliştirdiği düzeyde olacağından ilişkilerini geliştirme yani bağ kurma konusunda azami gayret gösterir. İnsan fitratı bir birinden farklılık göstermesi nedeniyle her insan da bağ kurma şekli farklılık göstermektedir (Eren, 2008:580).

Bağ kurma isteği öznel bir durum olduğu için kimi insan daha fazla kişiyle iletişim halinde olmayı severken başka biri küçük bir grupla bağ kurmayı tercih edebilir. Bu durum kişilerin çalışmaya koşullarını, yaşadıkları çevre veya yaşamayı hayal ettiği dünya üzerinde çok etkisi vardır. Geçmişten günümüze süre gelen meslek, iş grupları ve yaşam şekilleri insanın, bağ kurma düşüncesindeki farklılıklar önemli rol oynamaktadır (Can, 1985:71).

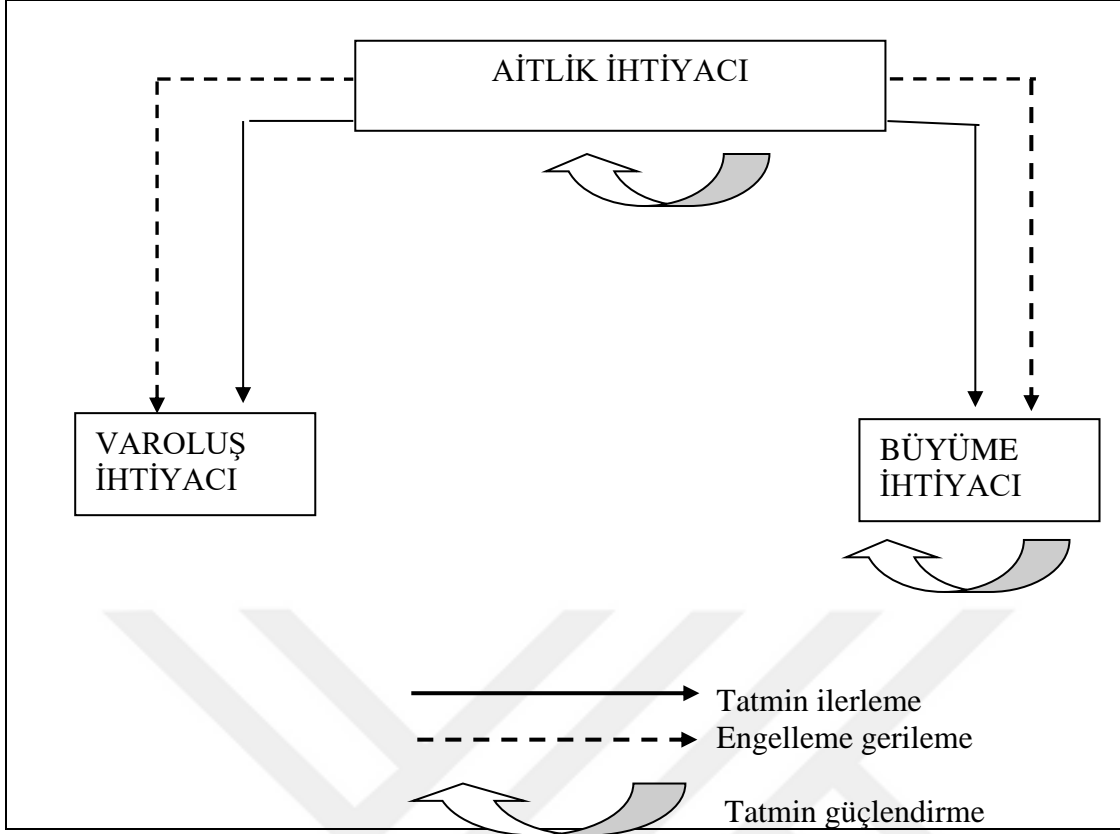
Başarma: Mclland'ın bu teorisi çalışanların örgütlerde neden başarılı olmak istediklerine dair önemli bilgiler sunmaktadır. Bu çalışmada insanoğlunun yapısı gereği başarma isteği, en iyi olma düşüncesi, çalışanları başarılı olmalarında rol oynayan önemli faktördür. Ancak bunun tersi olarak yine insan yapısı gereği yaptığı işte başarısız olmak

istememesi, dışlanmamak gibi korkularda çalışanları işinde gayret etmelerini ve işinde başarıya ulaşmalarında en önemli faktörlerden biridir(Solmuş, 2000: 67).

Diğer bütün faktörlerde olduğu gibi başarıyı etkileyen etmenlerin en önemlileri çalışanın başarı isteği veya tersi olan başarısız olmama isteğidir. Bunun yanın başarı faktörünü etkileyen başka faktörlerde vardır. Bunlardan biri motivasyondur ki motivasyon insanı harekete geçiren ve kişiye başarıma isteği oluşturan önemli bir faktördür (Özgen, vd, 2005:234).

Clayton Alderfer'in ERG Teorisi: Clayton Alderfer bu teorisin de iş tatmini ve motivasyon konusunda üç faktör üzerinde durmuştur. Bunlar; yok olmama, ilişki durumu ve kişisel gelişim olarak ele almıştır. Bu faktörler üzerinde çalışırken Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden ilham almıştır. Maslow'un etkisinde kaldığı için çalışanda iş tatmini oluşabilmesi için ilk olarak fizyolojik ihtiyaçların karşılanması gerektiğini savunmuştur (Onaran, 1981: 39-40).

Üzerinde çalıştığı konular Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine çok benzediği için bu bilim adamı çalışmalarını Maslow'un çalışmalarını sadeleştirerek literatüre kazandırdığı kabul edilir. Ancak bu Clayton Alderfer'i Maslow'dan ayıran nokta yüksek bir fizyolojik ihtiyacın tam olarak karşılanmaması durumunda daha düşük seviyedeki bir fizyolojik ihtiyacın türemesine sebep alacağın savunmasıdır (Pekel, 2001:14)



Şekil 8. Alderfer'in ARG teorisi

Kaynak: Okyanus, 2005:24.

Bu bilim adamına göre fizyolojik seviyesi üst düzey olan bir ihtiyacın karşılanması, daha düşük seviyeli bir fizyolojik ihtiyacın ortaya çıkmasına sebep olacağı için insanın tam olarak bir doyuma ulaşması mümkün olmayacaktır (Demirsoy, 2009: 15).

Alderfer'in üç teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisininin kapsamına girdiği için bu üç faktörü kısaca şöyle açıklayabiliriz; birincisi olan yok olmama, insanın yaşamını sürdürebilmesi için mutlak karşılanması gerekli olan ihtiyaçları temel alır. Kısaca Maslow' un çalışmasında yer alan ihtiyaçlardır. İkicisi ilişki kurma, insanın sosyal bir varlık olması nedeniyle yaşamını sürdürebilmesi için diğer insanlarla ilişki kurmanın zorunlu olduğu üzerinde olmuştur. Üçüncüsü ise; insanın kendisini geliştirme gereksinimidir. Burada bir insanın, değer görme ve güce sahip olma gibi sebeplerden dolayı insanın bulunduğu ortamda kendini gösterme ihtiyacıdır (Pekel, 2001: 14).

2.9.7.2. Süreç Teorileri

Bu teori insanoğlunun davranış biçimini ne şekilde başladığını ne şekilde sürdüğünü ve nasıl bittiği gibi konuları ele alarak geniş bir şekilde inceleyen teoridir. İnsanın yapmış

olduğu bir davranış şeklini tekrarlanması için ne yapılması gerektiği gibi sorulara cevap bulmaya çalışır (Timuroğlu, 2005:53).

Bu teoride, insanların kişisel özellikleri ve düşünce yapısı birbirinden farklı olduğu için motivasyon şekilleri de birbirinden farklıdır. Ancak insanların motivasyon şekilleri farklı olsa da sonuç olarak düşünüldüğünde motivasyon faktörleri bir birlerine çok yakın çıkmaktadır. Bundan dolayı bu teori insanı güdeleyen ve harekete geçiren asıl faktörün ne olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu teoride yer alan düşünceye göre fizyolojik gereksinimler insanı harekete geçmesini sağlayan en önemli faktör olsa da tek başına yeterli değildir Bu teoride en fazla kullanılan ve bilinen beş teori üzerinde duracağız (Demirsoy, 2009: 15).

Victor Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Teorisi

Edward Lawler ve LymanPorter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

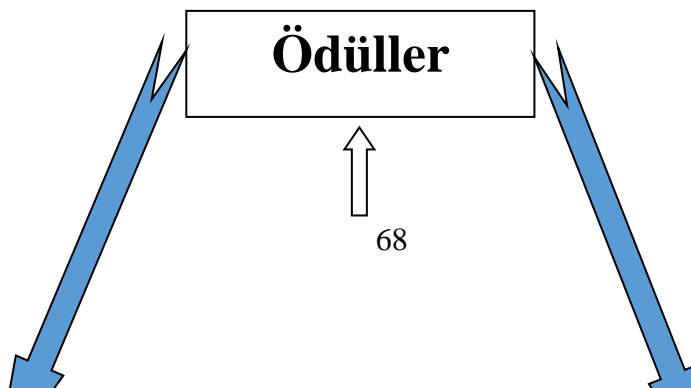
Burhuss Frederic Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi

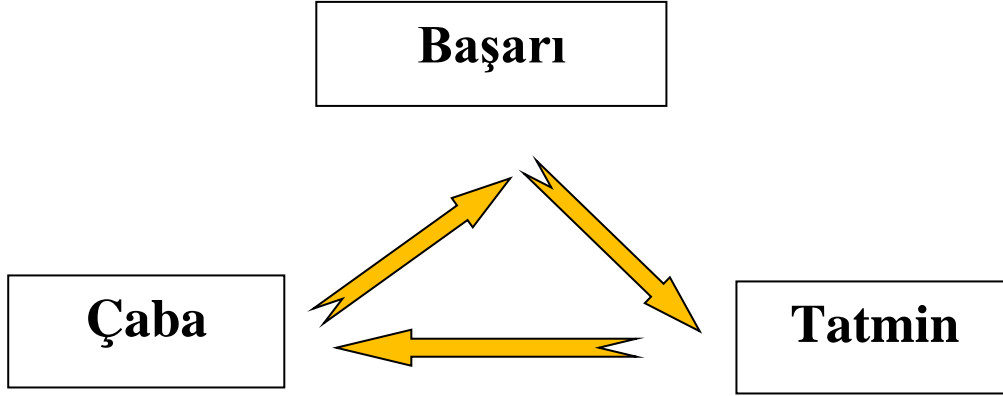
John Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi

EdwinLocke'in Amaç Teorisi

Victor Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Teorisi: Vroom bu teorisinde çalışanın iş tatmini sağlayan etmenlerden ziyade, örgütsel açıdan iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde çalışma yapmıştır. Yani çalışanın değil örgütsel iş tatmini faktörlerini önemsemiştir. Bu teoride örgütler sistemlerini çalışanlarına iş tatmini sağlayacak şekilde kurmaları gerektiği üzerinde durulmaktadır (Özgen, vd, 2005: 234).

Bu bilim adamına göre isteklendirme iki faktöre bağlıdır, bunlardan birincisi kişisel beklentileri, ikincisi ise tercihleridir (Oksay, 2005: 24). Bu iki faktörden; Birinci faktör olan kişisel beklentiler, kişinin yaptığı çalışma ve gösterdiği çaba karşılığında gerçekleşmesini istediği istekleridir. İkinci faktör ise kişinin kişisel beklentilerinin gerçekleşmesi için izlediği yoldur. Söyle ki bir kişinin hayattan beklediği şeylerin gerçekleşebilmesi yapılan doğru bir tercihten geçer. Yanlış yapılmış bir tercih kişinin beklentilerine ulaşmasında zaman kaybına, enerji kaybına ve tükenmişlik duygusuna sebep olacağı için kişisel beklentilerin karşılamamasına sebep olacaktır (Yüksel, 1998:130).





Şekil 9. Smith ve Cranny İş Başarma Teorisi

Kaynak: Eren, 2001:537.

Vroom'un motivasyon konusu üzerinde çalışmasındaki asıl amaç ödüllendirme ile motivasyon arasında ki ilişkiyi bulmaktır. Çünkü insan yaptığı iş ve gösterdiği çabanın karşılığını almak ister. İnsanın bu çabayı göstermesini sağlayan, motivasyon olduğu için insanı harekete geçiren yani motivasyonunu sağlayan en önemli faktör ise ödüdür. Bu sebeplerden dolayı bilim adamı, motivasyon ile ödül arasındaki ilişkiyi bulmak için araştırma yapmıştır (Can, 2001:315).

Edward Lawler ve Lyman Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi: Bu teoriyi araştıran Lawyer ve Porter, çalışan tarafından verilen emek ile bu emek karşılığında alınan ödül arasındaki denge üzerinde durmuşlardır. Bu teori iki bilim adamının, geniş kapsamlı araştırmasına konu olduğu için diğer araştırmacılar tarafından kabul görmesi daha kolay olmuştur (Eren, 2008:569).

Bu araştırma ya göre çalışanın gördüğü işin karşılığını örgütten yeteri kadar karşılık alıp almadığına kendi kendine karar verir. Yani kendisinin gördüğü iş karşılığında aldığı ücret ile aynı işi yapan başka bir çalışanın yaptığı iş karşılığında aldığı ücreti kıyaslayarak verilen ücrette adalet var ise iş tatmini oluşur. Eğer ücret adil değil ise iş tatminsizliği oluşur. Ayrıca verilen ücret dışında; terfi sistemi, görevlendirilme, yetki sistemi, görüşlerinin önemsenmesi gibi faktörleri de değerlendirir aynı şekilde adaletli bir şekilde yapılıyor ise iş tatmini sağlanır, adaletli değilse iş tatminsizliği oluşur. Lawler ve Porter çalışanlarda iş tatminin oluşabilmesi için yöneticilerin yapması gerekenleri sıralamıştır (Koçel, 2003:64).

- Çalışanların yaptıkları iş konusunda daha fazla bilgi edinmeleri ve alanında uzmanlaşmaları için uzman kişilerce işe ilk başladığında ve sonraki dönemlerde belli aralıklarla eğitim verilmesi gerekmektedir.
- Çalışanların ödül ve ücret sisteminde adaletli davranmaları gerekmektedir.
- Çalışanların işlerinde uzman olabilmeleri için ve yaptıkları işte karışıklık olmaması için iş tanımları kesin çizgilerle belirtilmelidir.
- Çalışanların insan olduğunu bu nedenle iş tatminlerinin tek düze olmayacağını unutulmamalıdır.
- Örgüt politikaları ve projeleri çalışanlarca benimsetilecek çalışmalar yapılmalıdır.

Bu teorinin negatif tarafı ise çalışanlar üzerindeki etkisinin ölçülmesine yaşanan zorluklardır. Bir başka zayıf yönü ise örgütte olan bütün gelişmelerin belli bir politika kapsamında geliştiğini ve hiçbir şeyin doğal akışıyla olduğuna inanmamalarıdır (Can, 2001:315).

Burhuss Frederic Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi: Skinner bu teorisinde, çalışanın göstermiş olduğu davranışın kendisini etkileme durumuna göre gösterdiği bu davranışlarını tekrarlar veya sonlandırır. Olumsuz bir tepki alır veya olumsuz bir durum yaşar ise o davranışı bir daha tekrarlamaz. Ancak tersi durum da yani olumlu tepki alır ise o davranışını pekiştirerek sürekli hale getirir. Kısaca çalışan göstermiş olduğu davranışın neticesi olumlu ise aynı davranışı tekrarlar, değil ise davranışını sonlandırarak aynı davranışı bir daha tekrarlamaz (Koçel, 2001:525)

Skinner bu teorisinde, çalışanın olumlu bir davranışı herhangi bir pekiştirme sonucunda çıkmamış ise yani doğal olarak ortaya çıkmış ve örgüt bu davranışı faydalı olduğuna kanaat getirir ise çalışanın o davranışını tekrarlaması için ödüllendirilmesi gerekmektedir. Çünkü doğal olarak da çıkmış faydalı bir davranışın ödüllendirilmesi çalışanın o davranışı tekrarlamasını yani pekiştirmesini sağlayacaktır (Demirdağ, 2015: 73).

Pekiştirmenin belli başlı faktörleri vardır bunlar;

Pekiştirme: Pekiştirme de çalışanın, göstermiş olduğu faydalı davranışlarını tekrarlanması için örgüt tarafından çalışanlara sağlanan ödüllendirici faktörleri ifade eder. Pekiştirme için para ödülü olabileceği gibi terfi yapma, kararlarını önemseme gibi ödüllendirici faktörler de olabilir (Yüksel, 1998:132).

Örgütler, çalışanların göstermiş olduğu olumlu davranışları pekiştirmeleri için vermiş oldukları ödülleri, çalışanların davranışlarını pekiştirmelerini sağlayacak şekilde olmasına son derece dikkat etmelidirler. Çünkü çalışanların ihtiyaç duydukları faktörler karşılandığında mutlu olur. Örnek vermek gerekirse banka borcu olan ve bu borcu ödemede sıkıntı yaşayan bir çalışana para yerine, taktir edilmesi onun o davranışı tekrarlamasına katkı sağlamayacaktır (Timuroğlu, 2005: 53).

Son Verme: Son verme bir çalışanın örgüt açısından olumsuz bir davranışın bir daha tekrarlanmaması için örgüt tarafından çalışanın o davranışı terk etmesi için göstermiş olduğu çabayı ifade eder. Bu pekiştirme türünde çalışanın davranışını terk etmesi için somut bir ceza uygulanmaz ancak soyut anlamda cezalar uygulanır. (Kuşluyan, 2005: 184).

Bir çalışanın, göstermiş olduğu olumsuz bir davranışın terk etmesi için örgüt yönetimi tarafından düşüncelerinin önemsenmemesi gibi bir tutum çalışanın o davranışına ket vurmasını sağlayacaktır. Yani bir kişinin yapmış olduğu davranış sonucun da direk olarak cezalandırılmayacağını bilse bile davranışın tekrarında verilecek olan cezanın somut hale dönüşeceğini hissettirilmesi çalışanın o davranışı tekrarlamaması durumunu oluşturacaktır (Eroğlu, 2000:285).

Cezalandırma: Bu pekiştirme türünde çalışanın yapmış olduğu bir davranış ve bu davranışın örgüte zarar verecek nitelikte olması sonucunda, tekrarlanmaması için örgüt tarafından çalışana verilen somut yaptırımları ifade eder. Bunun yanında çalışanın olumsuz davranışında verilen cezalar, çalışanın o davranışını terk edeceği anlamına gelmez bazen tersi durum olur hatta olumsuz davranışını pekiştirebilir (Şen, 2008: 15).

Bütün olumsuz davranışlar çalışan tarafından kasten yapılmayacağı için tıpkı ödüllendirmede olduğu gibi cezalandırmada da çalışanın özel koşulları göz önüne alınarak verilmelidir. Aksi halde çalışanda işten ayrılma, örgütte karşı negatif duygu geliştirmesi gibi olumsuz durumlara yol açacaktır. Bundan dolayı ceza sistemi, çalışanı olumsuz davranışı terk edecek kadar sert, örgüte karşı negatif davranışlar sergilemeyecek kadar yumuşak olmalıdır. Özetle ceza sistemi verilirken çok dikkatli olunmalı ve doğru bir strateji izlenmelidir. Örgüt yöneticileri tarafından cezalar verilirken şu hususlara dikkat edilmelidir (Koçel, 2015: 744).

- Olumsuz davranışların önüne geçebilmek için örgüt tarafından yapılmaması gereken davranışların çalışanlara çok açık bir şekilde anlatılması gerekmektedir.
- Ücret sistemi çalışanları olumsuz davranışlar sergilemesini sebep olmayacak bir şekilde olmalıdır.

- Çalışanların istek ve şikayetleri zamanında dinlenmeli ve hızlı bir şekilde bunlara çözüm bulunmalıdır.
- Çalışanların terfi sistemi adaletli olmalıdır.

Bu maddelerden anlaşılması gereken örgütlerin, çalışanların uyması gereken kurallarını açık ve net bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Ayrıca örgütler çalışanların ücret miktarını ve terfi sistemini belirlerken verdikleri emek ve katkı göz önünde bulundurularak adil bir şekilde belirlenmelidir. Bu sağlayan örgütlerde iyi bir çalışma ortamı ve iş tatmini olacaktır.

John Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi: Adams, yapmış olduğu çalışmalarında örgütlerce, çalışanlara sağlanan adil bir ödül ve ücret sistemi çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde etkili olduğunu savunmuştur. Bunun sebebi çalışanların gördükleri iş karşılığında almış oldukları ücret ve terfi sistemi ile kendisiyle aynı işi yapan ve başka bir çalışana verilen ücret ve terfi ödülünü kıyaslar, örgüt bu işlemi adil bir şekilde yaptığı kanısına varırsa, çalışanın iş tatmini oluşacak ve motivasyonu artacaktır. Adams bu çalışmasını dört faktör üzerinden değerlendirilmiştir (Can, 1999:183).

- Örgüt tarafından çalışanlara verilen ödül sistemindeki adalet
- Örgütlerin verdiği ödülün çalışanların verdiği emek ile kıyaslamak
- Çalışanların iş gördükleri örgütlerdeki, uzmanlığı, kişisel beceri, işine olan bağlılık, örgütün projelerine bakışı gibi durumlarının incelenmesi
- Çalışanların görmüş oldukları iş karşılığında örgütlerden aldıkları; ücret, ikramiye ve terfi sistemindeki adalet sisteminin iyi analizi

Bu teori ile örgütler verdikleri adaletli bir ücret ve ödül sistemi, çalışanlar arasında tatlı bir rekabet oluşturarak, çalışanların iş konusunda daha fazla çaba, daha fazla fedakârlık gibi duyguların oluşmasını sağlayacaktır. Aksi halde çalışanların bir birine karşı soğuk duygular oluşturmasına sebep olacaktır. Bunun sonucunda birbirlerine iş ile ilgili bildiklerini paylaşmamaya, işine motive olmama gibi durumlar oluşacaktır. Bundan dolayı örgütler çalışanların kişisel yapılarını gözeterak adil bir ücret ve ödül sistemi uygulamaları gerekmektedir (Bolat vd. 2008: 196).

Edwin Locke'nin Amaç Teorisi: Locke, bu teorisinde çalışanların motive olması için, iş gördükleri örgütte çalışma koşullarının kendisinin beklentilerine uyup uymamasını yaptığı değerlendirmeden sonra ki kararına bağlıdır. Bununla beraber çalışan yaptığı işin sonucun da örgütün kendisine sunmuş olduğu çalışma ortamı ve ücret sisteminin kendisini tatmin edip etmeyeceğini değerlendirir buna göre örgütte çalışıp çalışmayacağına karar verir. Çalışanların

örgütün kendisine iş tatmini sağlayıp sağlayamayacağını konusun da ki düşüncelerini açıkça beyan etmelidir. (Eroğlu, 2000:292).

- İsteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya koymalıdır.
- Yapacağı iş konusunda niteliklerini samimi bir şekilde beyan etmelidir.
- İsteklerinde gerçekçi olmalılardır.
- İsteklerinde piyasa koşulları ve örgüt yapısı göz önüne alınmalıdır.

Bu değerlendirmeler ışığında şöyle bir çıkarım yapma gereği ortaya çıkmaktadır; çalışanın ulaşmak istediğiyle, örgütün verebileceği arasında bir uyumluluk olursa o zaman çalışanın ulaşmak istedikleri, örgütçe karşılanması daha kolay olacaktır. Tersini de ise çalışanın ulaşmak istediği şeyleri örgütçe karşılanamayacağı için çalışan da işten ayrılma düşüncesi, iş tatminsizliği gibi durumlar ortaya çıkacaktır (Robbins,2001:171).

2.9.8. Literatürde İlgili Çalışmalar

Çalışmayla ilgili literatürde yapılan incelemelerde pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür. Bu konuda pek çok araştırma yapılmış olup, benzer konularda aynı araştırma teknikleri kullanılarak neticeye ulaşılmaya çalışılmıştır (Akdoğan, 2002: 71)

Boyers (1982) lider davranışının iş tatmini üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu konusunda ve nasıl bir etkileşim olduğu üzerinde çalışmıştır. Bu çalışmasında hangi liderlik özelliğinin çalışanlarda daha fazla iş tatmini oluşturduğunu araştırmıştır (Can, 2001:315).

Everett (1987) Müdür davranışının öğretmenlerde iş tatmin duygusunu nasıl etkilediği üzerinde bir çalışma yapmıştır. Yapılan bu çalışmada insani değerleri ön planda tutan lider davranışının diğer lider yaklaşımlarına göre daha fazla tutunduğunu ortaya koymuştur (Arıkan, 2011:55).

Rice ve Arkadaşları(1997) Müfettişlerin çalışanlar üzerinde kullanmış oldukları lider davranışı üzerinde çalışma yapmışlar. Bu çalışmada müfettişlerin lider davranış özelliklerinin okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde nasıl bir iş tatmin duygusu oluşturduğu üzerinde durulmuştur. Bu araştırmada da ikna gücü yüksel olan liderlik davranışının çalışanlar üzerinde daha etkin bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Akdoğan, 2002:73)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

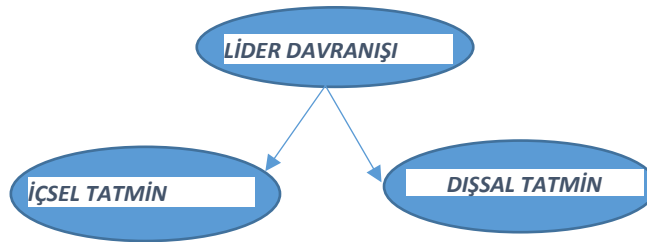
Gaziantep ilinde faaliyet gösteren Hastanelerde çalışanlar üzerinde lider davranış özelliklerinin iş tatmini üzerinde ne gibi etkilerinin olduğuna ulaşmak için araştırma yapılmıştır. Hastanelerde çalışanlar üzerinde, lider davranışının farklı eğitim düzeyine sahip çalışanlara ne gibi etkileri olduğu ve bu etkilerin iş tatmini üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunun ortaya çıkarılması büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırma yöntemi nicel araştırma tekniğinden yararlanılarak yapılmıştır. Bu bölümde araştırmada kullanılan hipotezlerin güvenilirliği, araştırmada kullanılan evren ve örneklem, ölçüm teknikleri, kullanılan verilerin analizi için uygulanan yöntemler ve ölçümün güvenilirliğinin test edilmesi kısımları yer almaktadır.

İş tatminini incelemeye yönelik pek çok çalışma yapılmış olup bu kavram ile ilgili pek çok teori geliştirilmiştir. İş doyumunu açıklayan kapsam teorileri, iş tatminini tanımlamak için ihtiyaçların doyumunu ve kazanılan içsel ve dışsal tatmin faktörleri üzerinde çalışmışlardır. (Lawler III, 1994: 84).

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmış olup, çalışma nicel bir çalışma olarak planlanmıştır. Bu kapsamda, literatüre yönelik incelemede, lider davranış özelliklerinin ve iş tatmininin ölçülmesine yönelik bir çok çalışmada yararlanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu çalışmada lider davranış özelliklerinin iş tatminine olan etkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. gösterilmiştir.



Şekil 9. Çalışma Modeli

Araştırmanın amacını açıklayan model kapsamında test edilecek hipotezler 6 ana hipotez 24 alt hipotez olmak üzere toplam 31 olarak belirlenmiştir.

H1: Lider davranışı ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H1a: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1b: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır

H1c: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1d: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1e: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının kurum türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1f: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1g: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının çalışmaya süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2a: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2b: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2c: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2d: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2e: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2f: Hastane çalışanlarının içsel tatmin durumlarıyla medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2g:Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2h: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2i: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2i: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2j:Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla kurum türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3a: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla kurum türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3b: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla kurum türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4a: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4b: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H5: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H5a: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H5b: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Gaziantep ilinde faaliyet gösteren sağlık hizmetkuruluşları oluşturmaktadır. Evren hacminin büyük olması ve zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak, çalışmanın örneklemini Özel sağlık kuruluşlarında çalışan beyaz ve mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın varsayımı olarak, çalışanların anketlere içten ve samimi cevaplar vereceği düşünülmektedir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi Ve Ölçüm Araçları

Bu çalışmada, hizmet endüstrisinin bir alt sektöründe yer alan sağlık hizmetlerindeki beyaz ve mavi yakalı çalışanların lider davranış özelliklerine bağlı olarak iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan literatür incelemesinde lider davranış özelliklerinin klasik ve modern anlayışlara sahip olduğu, çalışma kapsamında incelenecek olan transformasyonel (dönüşümcü), değişim odaklı ve üretim odaklı liderlik özelliklerinin modern liderlik tarzları içerisinde en fazla incelenen boyutlar olduğu anlaşılmıştır. İş tatmini ise genel olarak bir çok sektörde benzer şekilde ölçüldüğünden ve lider davranış özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkisine yönelik literatürde bir çok çalışmaya rastlanıldığından, çalışmanın değişik sektörlerde hizmet sunan çalışanlar üzerinde çoğaltılması, literatüre ve uygulayıcılara değişik bakış açıları kazandıracığı düşünülmektedir. Çalışmanın önemi bu noktada yoğunlaşmaktadır.

3.3.1. Liderlik Ölçeği

Çalışmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen (1991:17-26) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Anket formunda liderlik davranışlarına ilişkin verilen ifadeler 3 tip liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış olup sorular karışık verilmiştir. 14 madde (1, 2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 32, 34) iş gören odaklı (Employee-orientation) liderlik davranış özelliklerini, 12 madde (3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36) üretim odaklı (Productionorientation) liderlik davranış özellikleri ve 10 madde ise (5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 35) değişim odaklı (transformasyonel veya Change-orientation) liderlik davranışını ifade etmektedir.

3.3.2. İş Tatmin Ölçeği

Ankette yer alan ikinci ölçek, iş tatmini ölçeğidir. İş tatminini ölçmek için Weiss, Davis, England & Lofquist(1967)tarafından geliştirilen ve Başkaya (1989) tarafından Türkçeye çevrilen(Kahya vd.,2015:366) ve 20 maddeden oluşan “Minnesota İş Tatmin Ölçeği(Minnesota Satisfaction Q uestionnaire= MSQ)”nin kısa formu kullanılmıştır. Ölçek tam 20 maddede genel tatmin düzeyinde ele alınmıştır. MSQ akademik araştırmalarda en sık rastlanan iş tatmin ölçeği olduğu belirtilmektedir (Toker, 2007: 96; Pelit ve Öztürk, 2010: 53-54).

Ölçeğin orijinalinde 100 madde bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin kısa formunda; ücret, özgürlük, çeşitlilik, sosyal statü, yönetim, ahlak değerleri, güvenlik, sosyal hizmetler, otorite, kabiliyet kullanımı, şirket politika ve uygulamaları, etkinlik, ilerleme, sorumluluk, iş arkadaşları, çalışma koşulları, yaratıcılık, ödül ve başarıya dönük tatmini belirlemek üzere 20 madde yer almaktadır (Pınar vd., 2008:153).İş tatmini ölçeğine ait maddelerin tepki kategorileri de örgüt kültürü ölçeğinde olduğu gibi, "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle atılıyorum" olmak üzere 5’li Likert derecelemesine göre ayarlanmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılacak olup, çalışma nicel bir çalışma olarak planlanmıştır. Bu kapsamda, literatüre yönelik incelemede, lider davranış özelliklerinin ve iş tatmininin ölçülmesine yönelik bir çok çalışmada yararlanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. 445 Anket hastanelere dağıtılmış olup, 32 anket formu hatalı, eksik ve ciddiyetle doldurulmadığı için iptal edilmiştir. Geriye kalan 413 anketle sonuç değerlendirilmiştir.

Çalışmada lider davranış özelliklerinin ölçülmesi adına Dilaver Tengilimoğlu (2005) yılında yaptığı çalışmada kullandığı üç boyutlu 36 maddeden oluşan lider davranış özellikleri ölçeği kullanılacaktır. İş tatmini ölçeği ise daha önce bir çok çalışmada kullanılan 20 maddelik Minesota İş Tatmini ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilen Musa Güngören(2017)’nin doktora tezinde yararlandığı ölçektir.

3.5. Verilerin Analizi İçin Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına kodlanıp SPSS 21.0 paket programından yararlanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogorov-

Smirnov ve Shapiro Wilk normallik testleri yapılmıştır. Normal dağılım göstermeyen veri setleri için Kurtosis - Skewness değerlerine bakılmış ve değerler +2/-2 arasında olduğundan dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. İkili gruplar için ONE SAMPLES T-Testi, çoklu gruplar için varyans analizi One-Way ANOVA Testi ve Regresyon uygulanmıştır. (Karagöz ve Ekici, 2004).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

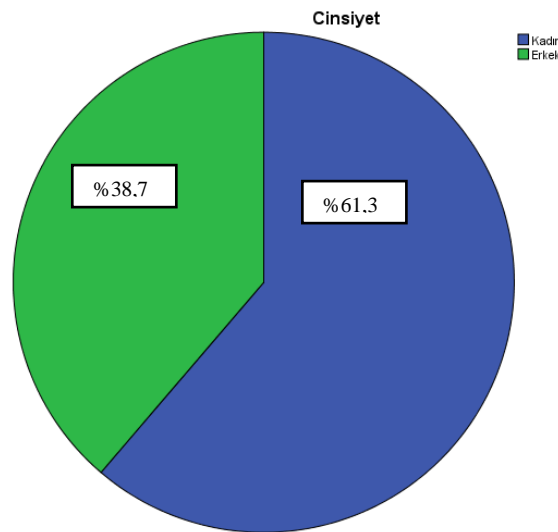
BULGULAR ve YORUM

4.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Ankete katılan katılımcıların demografik özellikleri belirlemeye yönelik 7 (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurum türü, kurumdaki görevi ve çalışma süresi) soru sorulmuş ve bu sorulara verilen cevaplar yer almaktadır.

4.1.1. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımları

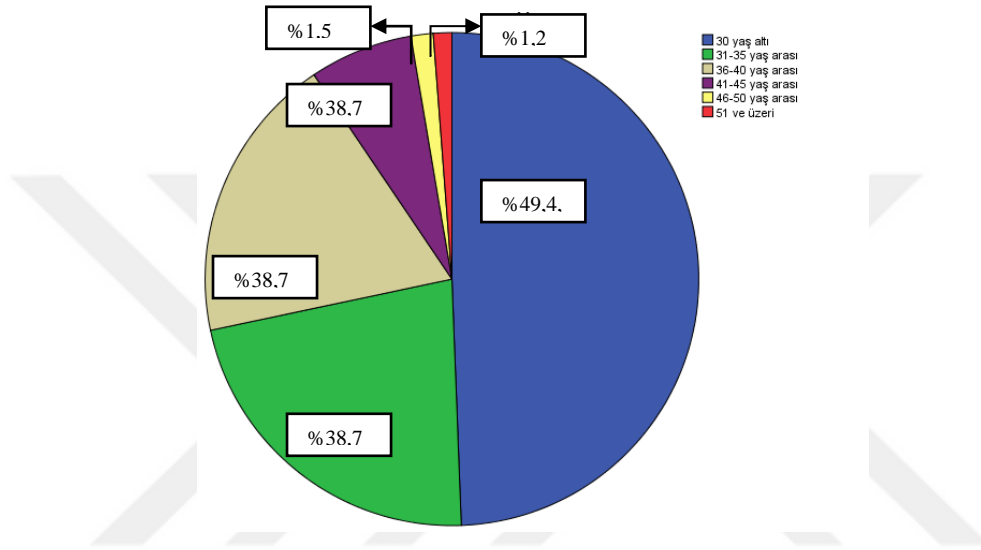
Araştırmaya katılan katılımcıların %61,3 (253)'ü kadın katılımcılardan oluşurken; %38,7 (160)'si erkek katılımcılardan oluşmaktadır.



Şekil 10. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı

4.1.2. Yaşa İlişkin Frekans Dağılımları

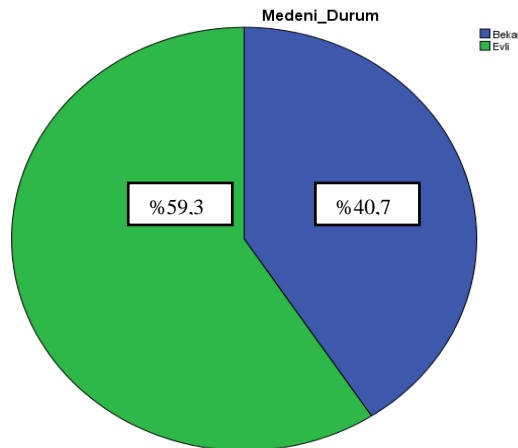
Araştırmaya katılan katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında %49,4 (204) 'ünün 30 yaş altı, %22,3 (92) 'ü 31-35 yaş, %18,9 (78) 'u 36-40 yaş, %6,8 (28) 'i 41-45 yaş, %1,5 (6) 'i 46-50 yaş ve %1,2 (5) 'sinin 51 yaş ve üzeri aralığında oldukları tespit edilmiştir.



Şekil 11. Yaşa İlişkin Frekans Dağılımı

4.1.3. Medeni Duruma İlişkin Frekans Dağılımları

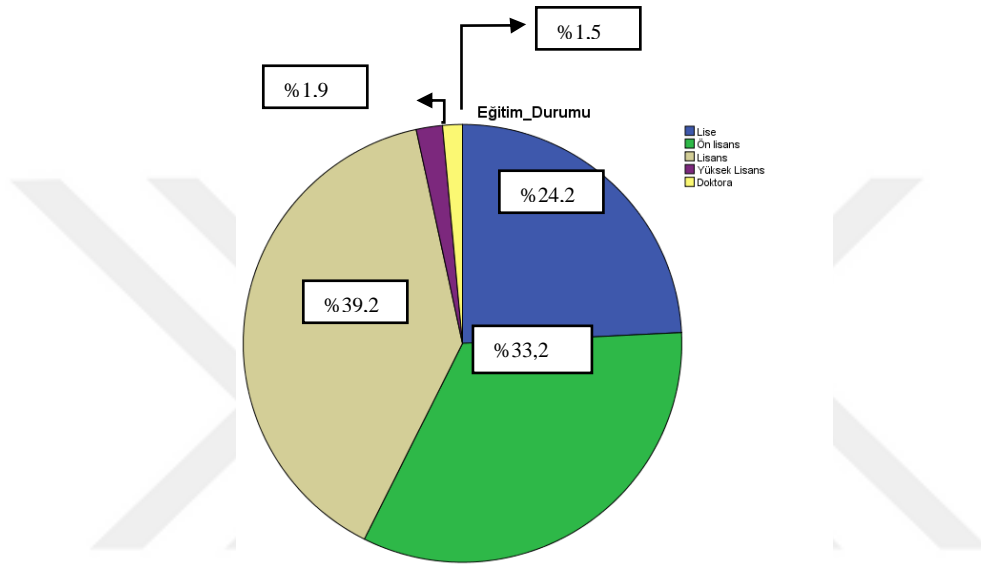
Araştırmaya katılan katılımcıların %40,7 (168) 'sinin bekarken; %59,3 (245) 'ü evli katılımcılardan oluşmaktadır.



Şekil 12. Medeni Duruma İlişkin Frekans Dağılımı

4.1.4. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları

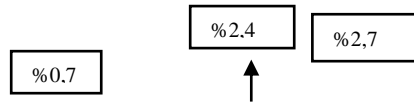
Katılımcıların eğitim durumlarına yönelik bilgilere bakıldığında zaman %24,2 (100) 'nin lise, %33,2 (137) 'si ön lisans, %39,2 (162) 'si lisans, 1,9 (8) 'u yüksek lisans ve 1,5 (6) 'inin doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahip oldukları görülmektedir.

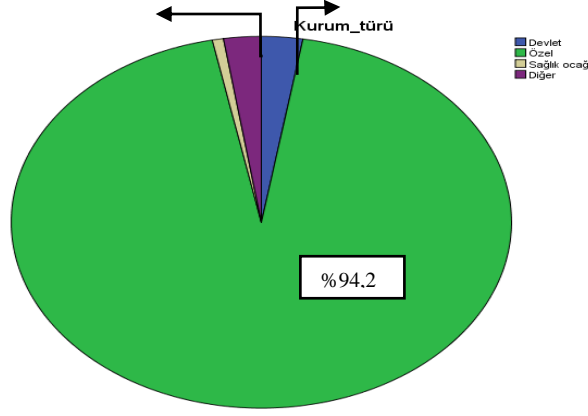


Şekil 13. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı

4.1.5. Kurum Türüne İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan katılımcıların kurum türüne bakıldığında zaman %2,7 (11)'si devlet, 94,2 (389)'si özel, %0,7(3) 'si sağlık ocağı ve %2,4(10)'ünün diğer kurum türlerinde çalıştığı görülmektedir.

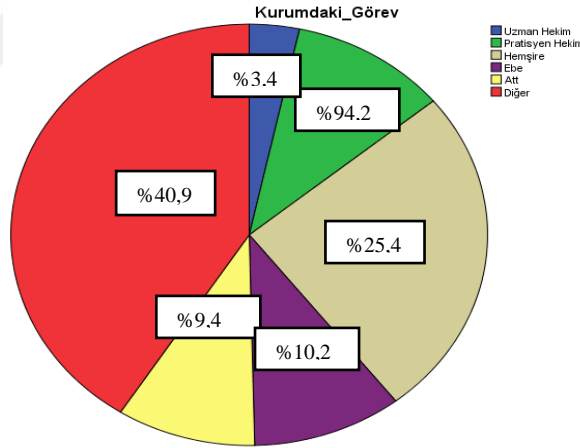




Şekil 14. Kurum Türüne İlişkin Frekans Dağılımları

4.1.6. Kurumdaki Görevine İlişkin Frekans Dağılımları

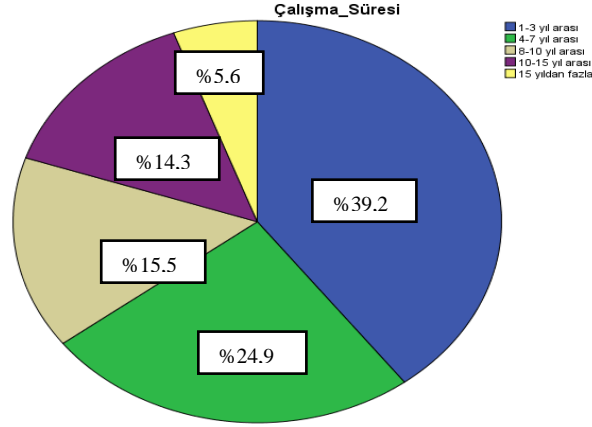
Araştırmaya katılan katılımcıların kurumdaki görevlerine bakıldığında %40,9 (169)'unun Diğer, %25,4 (105)'ü Hemşire, %10,7 (44)'si Pratisyen hekim, %10,2(42)'si Ebe, %9,4 (39)'ü Att ve %3,4 (14)'ü Uzman hekim olarak çalıştıkları görülmektedir.



Şekil 15. Kurumdaki Görevine İlişkin Frekans Dağılımları

4.1.7. Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında %39,7 (164)'si 1-3 yıl, %24,9 (103)'ü 4-7 yıl, %15,5 (64)'i 8-10 yıl, %14,3 (59)'ü 10-15 yıl ve %5,6 (23)'sü 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir



Şekil 16. Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımları

4.2. Lider Davranışın Hastane Çalışanları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Gaziantep ilinde bulunan hastane çalışanlarının lider davranış ve iş tatminini oluşturan boyutların belirlenebilmesi için ölçeği oluşturan önermelere ilişkin keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Boyutların belirlenmesi için rotasyona tabi tutulmamış matrisin yorumlanması oldukça güç olduğundan faktör analizinde matris "Varimax" rotasyonuna tabi tutulmuştur. Araştırmanın ilgili bölümlerine ait değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi yansıtan en az faktör sayısını belirlemek amacıyla Kaiser Kriteri göz önünde bulundurularak döndürülmemiş temel bileşenler (Principal Components) yöntemi kullanılmıştır. Lider davranış ve iş tatmini oluşturan boyutların belirlenmesine yönelik bulgular Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo.1 Güvenirlilik ve faktör analizi yapmaya uygunluk düzeyine ilişkin sonuçlar

Lider Davranış	Test türü	Sonuç
Lider Davranışı Ölçmeye Yönelik Sorular	Cronbach's Alpha	,972
	KMO	,975
	Bartlett Küresellik Test	,000
İş Tatmini	Test türü	Sonuç
İş Tatmini Ölçmeye Yönelik Sorular	Cronbach's Alpha	,847
	KMO	,923
	Bartlett Küresellik Test	,000

*p<0,05

Araştırma kapsamında, ölçeğin güvenirliliği ortaya konulduktan sonra ölçeğe yönelik soruların, faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre ankette

bulunan değişkenler arasında yeterli oradan ilişki olup olmadığını anlayabilmek amacıyla "Bartlett Küresellik Testi" uygulanmış lider davranış ve iş tatmini ölçeklerinden lider davranış için p değeri 0,000 ($p \leq 0,05$), iş tatmini için p değeri 0,000 ($p \leq 0,05$), olarak hesaplanmış ve elde edilen bu değerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) testi uygulanmış lider davranış KMO değeri 0,975, iş tatmini KMO değeri 0,923 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, çalışmada yer alan ölçeğin faktör analizine uygunluğunun "yüksek" düzeyde olduğu grlmştir.

4.3. Lider Davranışını Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Gaziantep ilinde hizmet sunan hastane işletmelerinin lider davranışını oluşturan boyutların belirlenmesi için leği oluşturan önermelere keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Lider davranışı oluşturan boyutların belirlenmesi için rotasyona tabi tutulmamış matrisin yorumlanması oldukça güç olduğundan faktör analizinde matris "Varimax" rotasyonuna tabi tutulmuştur. Araştırmanın ilgili bölümlerine ait değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi yansıtan en az faktör sayısını belirlemek amacıyla Kaiser Kriteri göz önünde bulundurularak döndürülmemiş temel bileşenler (Principal Components) yöntemi kullanılmıştır.

Lider davranışını oluşturan boyutların belirlenmesine yönelik bulgular Tablo 2' de verilmiştir.

İlgili tabloya göre faktör analizi sonucunda lider davranış üzerine uygulanan anket 1 boyut ve bu bağlı 25 önermeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlara ait toplam açıklanan varyans değerinin % 65,5 olduğu ve önermelerin faktör yüklerinin,618 ile,852 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda lider davranışı ölçmeye yönelik geliştirilen 30 önermenin 4 (17, 22, 25, 27 numaralı önermeler)' iki faktöre birden bağlandığı için 1 (19)'i hiç bir faktöre bağlanamadığından dolayı ölçekten çıkarılmıştır.

Bu işlemler sonucunda ölçeğin tek boyutu "Lider Davranış" şeklinde adlandırılmış olup yirmi beş önermeye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Lider Davranışını Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular

İFADE NO	İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ
		1
Lider Davranış		

13	Güven vericidir.	,852
18	Amaçları belirgindir.	,848
21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.	,847
28	Astlarına adil davranır.	,846
30	Planları dikkatli yapar.	,840
14	Gelecek hakkında planlar yapar.	,840
11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	,839
15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	,837
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	,836
3	Düzeni sağlar.	,836
9	Tutarlıdır.	,836
12	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	,833
29	Gerektiğinde çabuk karar alır.	,830
6	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	,830
10	Eleştirilere açıktır.	,830
8	Yeni fikirleri teşvik eder.	,827
2	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	,817
24	İşin denetiminde titizdir.	,817
4	Astlarına güvenir.	,815
16	İyi çalışmaları takdir eder.	,813
23	Yeniliklere açıktır.	,777
1	Arkadaşçadır.	,761
5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	,711
20	Yeni projeler üretir.	,657
7	Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	,618
Öz değerler (Eigenvalue %)		16,404
Açıklanan Varyans (Faktöre Göre %)		65,605
Toplam Açıklanan Varyans (%)		65,605

4.3. Lider Davranışının Etkisini Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Bulgular bölümün bu başlığını lider davranışının hastane çalışanları üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik bulgular oluşturmaktadır. Lider davranışın hastane çalışanları üzerindeki etkisine yönelik elde edilen bulgular tablo 2 de yer almaktadır. İlgili tabloya göre, hastane çalışanlarının lider davranış durumlarını genel olarak “yüksek” düzeyde (\bar{x} :3,443; s.s: ,959) olduğu tespit edilmiştir.

Lider davranışın çalışanlar üzerindeki etkisine yönelik en yüksek etkiye sahip olan önermenin ortaya konulması, ilgili çalışma açısından önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Bu kapsamda “Lider davranış” boyutu içerisinde “1” (\bar{x} :3,556s.s: 1,188) , “14” (\bar{x} :3,506; s.s: 1,181) ve “12” (\bar{x} :3,395; s.s: 1,184) önermeleri boyut içerisinde en yüksek lider davranışı etkisine sahip olunan ifadelerdir.

Tablo 3. Lider Davranışının Etkisini Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Lider Davranışa Yönelik İfadeler		Aritmetik Ortalama \bar{x}	Standart Sapma S.s.
Lider Davranış	Güven vericidir.	3,493	1,257
	Amaçları belirgindir.	3,454	1,120
	Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.	3,401	1,194
	Astlarına adil davranır.	3,464	1,143
	Planları dikkatli yapar.	3,415	1,173
	Gelecek hakkında planlar yapar.	3,394	1,196
	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	3,366	1,140
	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	3,485	1,157
	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	3,453	1,156
	Düzeni sağlar.	3,484	1,199
	Tutarlıdır.	3,456	1,126
	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	3,395	1,184
	Gerektiğinde çabuk karar alır.	3,437	1,200
	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	3,454	1,199
	Eleştirilere açıktır.	3,371	1,132
Yeni fikirleri teşvik eder.	3,506	1,181	

	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	3,471	1,188
	İşin denetiminde titizdir.	3,350	1,130
	Astlarına güvenir.	3,425	1,157
	İyi çalışmalarını takdir eder.	3,448	1,139
	Yeniliklere açıktır.	3,383	1,178
	Arkadaşçadır.	3,556	1,188
	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	3,384	1,107
	Yeni projeler üretir.	3,401	1,175
	Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	3,411	1,212
Lider Davranış Genel		3,443	,959

4.4. Lider Davranışının Özelliklerine Ait Farklılık Analizi

Bu bölümde Gaziantep ilinde faaliyet gösteren hastane çalışanlarının demografik özellikleri olan; cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi ile çalışanların sek tölrel özelliklerinden olan kurum türü, kurumdaki görevi ve çalışma süresine değişkenlerinin, lider davranışı durumlarına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizleri gerçekleştirilmeden önce, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine Skewness (-,389) ve Kurtosis (-083) verilerinden yararlanılmıştır. Bu test sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla verilen normal dağılıma sahip olduğu, gerçekleştirilen analizler sonucunda anlaşılmıştır. Verilerin normal dağıldığının tespit edilmesinden sonra araştırmada verilerinin incelenebileceği için parametrik testlerden "Tek yönlü varyans ve Bağımsız Örneklem T" testleri'nden yararlanılmıştır.

4.4.1. Lider Davranış Özelliklerinin Cinsiyet Değişkenine Ait Farklılık Testi

Araştırmada yer alan hastanelerde lider davranışının hastane çalışanlarının cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda verilmiştir.

H1: Lider davranışı ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Gaziantep yer alan hastanelerde lider davranışlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T testine yönelik bulgular tablo3 de yer almaktadır

İlgili tabloya göre lider davranış (sig. ,623; $p \geq 0,05$) hastane çalışanları üzerindeki etkisi ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p \geq 0,05$). Bu kapsamda geliştirilen H1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4. Lider Davranış Özelliklerinin Cinsiyet Değişkenine Ait Farklılık Testi

Boyutlar	Levene Testi		T-testi sonuçları					
	F	Sig.	Kadın \bar{x}	Erkek \bar{x}	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Lider Davranışı	,988	,321	3,461	3,414	,492	411	,623	-,047

* $p < 0,05$

4.4.2 Lider Davranış Özelliklerinin Yaş Değişkenine Ait Farklılık Testi

Araştırmada yer alan hastanelerde lider davranışının hastane çalışanlarının yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda verilmiştir.

H1a: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Gaziantep yer alan hastanelerde lider davranışlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testine yönelik bulgular tablo 4 de yer almaktadır.

İlgili tabloya göre lider davranış hastane çalışanları üzerindeki etkisi ($F = 2,851$; $p > 0,05$) ile cinsiyet değişkeni arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın katılımcıların hangi yaş gruplarından kaynakladığını tespit etmek için LSD testi yapılmış ve yapılan LSD testi sonucunda 30 yaş altı katılımcılar ($\bar{x} = 3,598$) ile 31-35 yaş arası ($\bar{x} = 3,356$) ve 36-40 yaş arası ($\bar{x} =$

3,197) katılımcılar arasında 30 yaş altı katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile 30 yaş altı katılımcılar "lider davranış" boyutunu yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda Geliştirilen H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. Lider Davranış Özelliklerinin Yaş Değişkenine Ait Farklılık Testi

Boyut	Grup No	Yaş	N	A.O.	S.S.	F	Sig.	Anlamlı Fark
Lider Davranış	1	30 yaş altı	204	3,598	1,082	2,851	,015*	1>2 1>3
	2	31-35 yaş arası	92	3,356	,837			
	3	36-40 yaş arası	78	3,197	,807			
	4	41-45 yaş arası	28	3,363	,612			
	5	46-50 yaş arası	6	2,865	,814			
	6	51 ve üzeri	5	3,692	,516			
		Total	413	3,443	,959			

*p<0,05

Tablo 5.1. Lider Davranış Özelliklerinin Yaş Değişkenine Ait Farklılık LDS Testi

(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
30 yaş altı	31-35 yaş arası	,24217*	,11918	,043	,0079	,4765

	36-40 yaş arası	,40161*	,12634	,002	,1533	,6500
	41-45 yaş arası	,23521	,19126	,219	-,1408	,6112
	46-50 yaş arası	,73320	,39309	,063	-,0395	1,5059
	51 ve üzeri	-,09372	,42958	,827	-,9382	,7507
	30 yaş altı	-	,11918	,043	-,4765	-,0079
	36-40 yaş arası	,24217*	,14607	,276	-,1277	,4466
31-35 yaş arası	41-45 yaş arası	,15944	,14607	,276	-,1277	,4466
	46-50 yaş arası	-,00696	,20483	,973	-,4096	,3957
	51 ve üzeri	,49104	,39986	,220	-,2950	1,2771
	30 yaş altı	-,33589	,43579	,441	-1,1926	,5208
	31-35 yaş arası	-	,12634	,002	-,6500	-,1533
36-40 yaş arası	41-45 yaş arası	,40161*	,14607	,276	-,4466	,1277
	46-50 yaş arası	-,15944	,14607	,276	-,4466	,1277
	51 ve üzeri	-,16640	,20907	,427	-,5774	,2446
	30 yaş altı	,33159	,40206	,410	-,4588	1,1220
	31-35 yaş arası	-,49533	,43780	,259	-1,3560	,3653
	41-45 yaş arası	-,23521	,19126	,219	-,6112	,1408
	46-50 yaş arası	,00696	,20483	,973	-,3957	,4096
41-45 yaş arası	51 ve üzeri	,16640	,20907	,427	-,2446	,5774
	30 yaş altı	,49799	,42693	,244	-,3413	1,3372
	31-35 yaş arası	-,32893	,46075	,476	-1,2347	,5768
	46-50 yaş arası	-,73320	,39309	,063	-1,5059	,0395
	51 ve üzeri	-,49104	,39986	,220	-1,2771	,2950
46-50 yaş arası	30 yaş altı	-,33159	,40206	,410	-1,1220	,4588
	31-35 yaş arası	-,49799	,42693	,244	-1,3372	,3413
	41-45 yaş arası	-,82692	,57465	,151	-1,9566	,3027
51 ve üzeri	30 yaş altı	,09372	,42958	,827	-,7507	,9382

31-35 yaş arası	,33589	,43579	,441	-,5208	1,1926
36-40 yaş arası	,49533	,43780	,259	-,3653	1,3560
41-45 yaş arası	,32893	,46075	,476	-,5768	1,2347
46-50 yaş arası	,82692	,57465	,151	-,3027	1,9566

4.4.3. Lider Davranış Özelliklerinin Medeni Değişkenine Ait Farklılık Testi

Araştırmada yer alan hastanelerde lider davranışının hastane çalışanlarının medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda verilmiştir.

H1b: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır

Gaziantep yer alan hastanelerde lider davranışlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T testine yönelik bulgular tablo5 de yer almaktadır.

İlgili tabloya göre lider davranışı (sig. ,025; $p \geq 0,05$), hastane çalışanları üzerindeki etkisi ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($p \geq 0,05$). Diğer bir ifade ile lider davranışının bekâr katılımcılar üzerindeki etkisi evli katılımcılara göre daha yüksek düzeydedir. Bu kapsamda geliştirilen H1b hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 6. Lider Davranış Özelliklerinin Medeni Değişkenine Ait Farklılık Testi

Boyutlar	Levene testi		T-testi sonuçları					
	F	Sig.	Bekar \bar{x}	Evli \bar{x}	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference

Lider Davranış	1,841	,176	3,578	3,555	2,246	411	,025*	,21485
-----------------------	-------	------	-------	-------	-------	-----	--------------	--------

*p<0,05

Lider davranışının hastane çalışanlarının medeni durum değişkeni üzerindeki etkisi incelenmesinden sonra bu kapsamda önemli olan bir diğer konu ise lider davranış boyutunu oluşturan önermelerin hangilerinde anlamlı farklılıkların ortaya çıktığının tespit edilmesidir. Buna göre "lider davranışı" boyutunun çalışanların medeni durum değişkeni ile arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Buna göre "Planları dikkatli yapar ($\bar{x} : 3,527$)", "Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır ($\bar{x} : 3,421$)" "Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir. ($\bar{x} : 3,565$)", "Gerektiğinde çabuk karar alır ($\bar{x} : 3,547$)", "Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir ($\bar{x} : 3,533$)", "Eleştirilere açıktır ($\bar{x} : 3,436$)" "Yeni fikirleri teşvik eder ($\bar{x} : 3,592$)", "İşin denetiminde titizdir ($\bar{x} : 3,527$)", "Yeniliklere açıktır ($\bar{x} : 3,515$)", "Yeni projeler üretir ($\bar{x} : 3,521$)" ve "Açık ve dürüst bir yöntemi vardır ($\bar{x} : 3,497$)" önermelerini bekarolan katılımcılar evli olan katılımcılara göre bu önermelere daha yüksek düzeyde katılmaktadır.

4.4.4. Lider Davranış Özelliklerinin Eğitim Değişkenine Ait Farklılık Testi

Araştırmada yer alan hastanelerde lider davranışının hastane çalışanlarının eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda verilmiştir.

H1c: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Gaziantep yer alan hastanelerde lider davranışlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testine yönelik bulgular tablo 7 de yer almaktadır.

İlgili tabloya göre lider davranış hastane çalışanları üzerindeki etkisi ($F = 1,68$; $p > 0,05$) ile cinsiyet değişkeni arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen hipotez H1c reddedilmiştir.

Tablo 8. Lider Davranış Özelliklerinin Eğitim Değişkenine Ait Farklılık Testi

Boyutlar	Gru p No	Eğitim seviyesi	N	A.O. (X)	S.S.	F	Sig.
----------	----------------	-----------------	---	-------------	------	---	------

Lider Davranış	1	Lise	100	3,482	1,122	,168	,955
	2	Ön lisans	137	3,467	,978		
	3	Lisans	162	3,401	,8461		
	4	Yüksek Lisans	8	3,346	1,065		
	5	Doktora	6	3,519	,363		
		Total	413	3,443	,959		

*p<0,05

4.4.5. Lider Davranış Özelliklerinin Kurum Değişkenine Ait Farklılık Testi

Araştırmada yer alan hastanelerde lider davranışının hastane çalışanlarının kurum türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda verilmiştir.

H1d: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Gaziantep yer alan hastanelerde lider davranışlarının kurum türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testine yönelik bulgular tablo 8 de yer almaktadır.

İlgili tabloya göre lider davranış hastane çalışanları üzerindeki etkisi (F 1,456; p>0,05)ile kurum türü değişkeni arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen hipotez H1d reddedilmiştir.

Tablo 9. Lider Davranış Özelliklerinin Kurum Değişkenine Ait Farklılık Testi

Boyutlar	Grup No	Kurum Türü	N	A.O. (X)	S.S.	F	Sig.
Lider Davranışı	1	Devlet	11	2,870	1,054	1,456	,226
	2	Özel	389	3,456	,951		
	3	Sağlık ocağı	3	3,301	,706		
	4	Diğer	10	3,609	1,149		
		Total	413	3,443	,959		

*p<0,05

4.4.6. Lider Davranış Özelliklerinin Kurumdaki Görev Değişkenine Ait Farklılık Testi

Araştırmada yer alan hastanelerde lider davranışının hastane çalışanlarının kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda verilmiştir.

H1e: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının kurum türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Gaziantep yer alan hastanelerde lider davranışlarının kurumdaki görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testine yönelik bulgular tablo 9 da yer almaktadır.

İlgili tabloya göre lider davranış hastane çalışanları üzerindeki etkisi ($F = 2,851$; $p > 0,05$) ile kurumdaki görev değişkeni arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın katılımcıların hangi yaş gruplarından kaynakladığını tespit etmek için LSD testi yapılmış ve yapılan LSD testi sonucunda hemşire katılımcılar ($\bar{x} = 3,376$) ile uzman hekim ($\bar{x} = 2,829$) ve pratisyen hekim ($\bar{x} = 3,027$) katılımcılar arasında hemşire katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile hemşire katılımcılar "lider davranış" boyutunu yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna varılmıştır. Öte yandan diğer görev grubunda yer alan katılımcılar ($\bar{x} = 3,719$) ile uzman hekim ($\bar{x} = 2,829$), pratisyen hekim ($\bar{x} = 3,027$), hemşire ($\bar{x} = 3,376$), ebe ($\bar{x} = 3,265$) ve att ($\bar{x} = 3,307$) katılımcılar arasında diğer görev grubunda yer alan katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen H1e hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 10. Lider Davranış Özelliklerinin Kurumdaki Görev Değişkenine Ait Farklılık Testi

Boyutlar	Grup No	Kurumdaki Görev	N	A.O. (X)	S.S.	F	Sig.	Anlamlı fark
----------	---------	-----------------	---	----------	------	---	------	--------------

Lider Davranışı		Uzman					
	1	Hekim	14	2,829	,825		3>1
	2	Pratisyen	44	3,027	,9729		3>2
	3	Hekim	105	3,376	,873		6>1
	4	Hemşire	42	3,265	,746	6,551	,000 6>2
	5	Ebe	39	3,307	,620		6>3
	6	Att	169	3,719	1,048		6>4
		Diğer	413	3,443	,959		6>5
		Total					

*p<0,05

Tablo 10.1. Lider Davranış Özelliklerinin Kurumdaki Görev Değişkenine Ait LSD Testi

(I) Kurumdaki_Gö rev	(J) Kurumdaki_Gö rev	Mean Differe nce (I- J)	Std. Error	Sig.	95% ConfidenceInterval	
					LowerBo und	UpperBound
	Pratisyen Hekim	- ,19812	,28501	,487	-,7584	,3622
	Hemşire	- ,54673 *	,26427	,039	-1,0662	-,0272
Uzman Hekim	Ebe	- ,43594	,28664	,129	-,9994	,1275
	Att	- ,47827	,28939	,099	-1,0471	,0906
	Diğer	- ,88968 *	,25832	,001	-1,3975	-,3819
Pratisyen	Uzman Hekim	,19812	,28501	,487	-,3622	,7584

Hekim		-	,16681	,037	-,6765	-,0207
	Hemşire	,34861*				
	Ebe	-	,20037	,236	-,6317	,1561
	Att	,23782				
	Diğer	-	,20428	,171	-,6817	,1214
	Uzman Hekim	,28015				
	Pratisyen Hekim	-	,15720	,000	-1,0006	-,3825
	Hemşire	,69156*				
	Ebe	,54673*	,26427	,039	,0272	1,0662
	Att	,34861*	,16681	,037	,0207	,6765
	Diğer	,11079	,16958	,514	-,2226	,4442
	Uzman Hekim	,06846	,17418	,694	-,2739	,4109
	Pratisyen Hekim	-	,11542	,003	-,5698	-,1161
	Hemşire	,34295*				
	Ebe	,43594	,28664	,129	-,1275	,9994
	Att	,23782	,20037	,236	-,1561	,6317
	Diğer	-	,16958	,514	-,4442	,2226
	Uzman Hekim	,11079				
	Pratisyen Hekim	-	,20655	,838	-,4484	,3637
	Hemşire	,04233				
	Ebe	-	,16014	,005	-,7685	-,1389
	Att	,45373*				
	Diğer	,47827	,28939	,099	-,0906	1,0471
	Uzman Hekim	,28015	,20428	,171	-,1214	,6817
	Pratisyen Hekim	-	,17418	,694	-,4109	,2739
	Hemşire	,06846				
	Ebe	,04233	,20655	,838	-,3637	,4484
	Att	-	,16500	,013	-,7358	-,0870
	Diğer	,41141*				
	Uzman Hekim	,88968*	,25832	,001	,3819	1,3975
	Pratisyen Hekim	,69156*	,15720	,000	,3825	1,0006
	Diğer					

Hemşire	,34295 *	,11542	,003	,1161	,5698
Ebe	,45373 *	,16014	,005	,1389	,7685
Att	,41141 *	,16500	,013	,0870	,7358

*p<0,05

4.4.7. Lider Davranış Özelliklerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Farklılık Testi

Araştırmada yer alan hastanelerde lider davranışının hastane çalışanlarının çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda verilmiştir.

H1f: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Gaziantep yer alan hastanelerde lider davranışlarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testine yönelik bulgular tablo 10 da yer almaktadır.

İlgili tabloya göre lider davranış hastane çalışanları üzerindeki etkisi ($F = 2,888$; $p > 0,05$) ile kurumdaki görev değişkeni arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın katılımcıların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını tespit etmek için LSD testi yapılmış ve yapılan LSD testi sonucunda 1-3 yıl arası çalışan katılımcılar ($\bar{x} = 3,600$) ile 8-10 yıl arası ($\bar{x} = 3,317$) ve 10-15 yıl arası ($\bar{x} = 3,168$) çalışan katılımcılar arasında 1-3 yıl arası katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile 1-3 yıl arası çalışan katılımcılar "lider davranış" boyutunu yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda geliştirilen H1f hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 11. Lider Davranış Özelliklerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Farklılık Testi

Boyutlar	Grup No	Çalışma Süresi	N	A.O. (X)	S.S.	F	Sig.	Anlamlı fark
----------	---------	----------------	---	----------	------	---	------	--------------

Lider Davranış	1	1-3 yıl arası	164	3,600	1,088			
	2	4-7 yıl arası	103	3,472	,941			
	3	8-10 yıl arası	64	3,317	,805			
	4	10-15 yıl arası	59	3,168	,761	2,888	,022	1>3
	5	15 yıldan fazla	23	3,249	,706		*	1>4
		Total	413	3,443	,959			

*p<0,05

Lider davranışının hastane çalışanlarının çalışma süresi değişkeni üzerindeki etkisi incelenmesinden sonra bu kapsamda önemli olan bir diğer konu ise lider davranış boyutunu oluşturan önermelerin hangilerinde anlamlı farklılıkların ortaya çıktığının tespit edilmesidir. Buna göre "lider davranışı" boyutunun çalışanların çalışma süresi değişkeni ile arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Buna göre "Amaçları belirgindir ($\bar{x} : 3,655$)", " Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir ($\bar{x} : 3,607$)", "Astlarına adil davranır ($\bar{x} : 3,634$)", " Planları dikkatli yapar ($\bar{x} : 3,582$)", " Gelecek hakkında planlar yapar ($\bar{x} : 3,584$)", " Düzeni sağlar ($\bar{x} : 3,649$)", " Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir ($\bar{x} : 3,615$)", " İşin denetiminde titizdir ($\bar{x} : 3,528$)", " İyi çalışmalarını takdir eder ($\bar{x} : 3,671$)", Yeni projeler üretir ($\bar{x} : 3,611$)" ve " Açık ve dürüst bir yöntemi vardır ($\bar{x} : 3,587$)" önermelerini 1-3 yıl arası çalışan katılımcılar diğer çalışma süresine sahip katılımcılara göre bu önermelere daha yüksek düzeyde katılmaktadır. Öte yandan "Yeniliklere açıktır ($\bar{x} : 3,534$)" önerisini 15 yıldan fazla çalışan katılımcılar diğer çalışma süresine sahip katılımcılara göre bu önermelere daha yüksek düzeyde katılmaktadır.

Tablo 11.1. Lider Davranış Özelliklerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait LSD Testi

(I) Yaş	(J) Yaş	MeanDifference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% ConfidenceInterval	
					LowerBound	UpperBound
30 yaş altı	31-35 yaş arası	,24217*	,11918	,043	,0079	,4765
	36-40 yaş arası	,40161*	,12634	,002	,1533	,6500
	41-45 yaş arası	,23521	,19126	,219	-,1408	,6112

	46-50 yaş arası	,73320	,39309	,063	-,0395	1,5059
	51 ve üzeri	-,09372	,42958	,827	-,9382	,7507
	30 yaş altı	-,24217*	,11918	,043	-,4765	-,0079
	36-40 yaş arası	,15944	,14607	,276	-,1277	,4466
31-35 yaş arası	41-45 yaş arası	-,00696	,20483	,973	-,4096	,3957
	46-50 yaş arası	,49104	,39986	,220	-,2950	1,2771
	51 ve üzeri	-,33589	,43579	,441	-1,1926	,5208
	30 yaş altı	-,40161*	,12634	,002	-,6500	-,1533
	31-35 yaş arası	-,15944	,14607	,276	-,4466	,1277
36-40 yaş arası	41-45 yaş arası	-,16640	,20907	,427	-,5774	,2446
	46-50 yaş arası	,33159	,40206	,410	-,4588	1,1220
	51 ve üzeri	-,49533	,43780	,259	-1,3560	,3653
	30 yaş altı	-,23521	,19126	,219	-,6112	,1408
	31-35 yaş arası	,00696	,20483	,973	-,3957	,4096
41-45 yaş arası	36-40 yaş arası	,16640	,20907	,427	-,2446	,5774
	46-50 yaş arası	,49799	,42693	,244	-,3413	1,3372
	51 ve üzeri	-,32893	,46075	,476	-1,2347	,5768
	30 yaş altı	-,73320	,39309	,063	-1,5059	,0395
	31-35 yaş arası	-,49104	,39986	,220	-1,2771	,2950
46-50 yaş arası	36-40 yaş arası	-,33159	,40206	,410	-1,1220	,4588
	41-45 yaş arası	-,49799	,42693	,244	-1,3372	,3413
	51 ve üzeri	-,82692	,57465	,151	-1,9566	,3027
	30 yaş altı	,09372	,42958	,827	-,7507	,9382
	31-35 yaş arası	,33589	,43579	,441	-,5208	1,1926
51 ve üzeri	36-40 yaş arası	,49533	,43780	,259	-,3653	1,3560
	41-45 yaş arası	,32893	,46075	,476	-,5768	1,2347

46-50 yaş arası	,82692	,57465	,151	-,3027	1,9566
--------------------	--------	--------	------	--------	--------

*p<0,05

4.2.1. İş Tatminini Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Gaziantep ilinde hizmet sunan hastane işletmelerinde iş tatminini oluşturan boyutların belirlenmesi için ölçeği oluşturan önermelere keşfedici faktör analizi yapılmıştır. İş tatminini oluşturan boyutların belirlenmesi için rotasyona tabi tutulmamış matrisin yorumlanması oldukça güç olduğundan faktör analizinde matris "Varimax" rotasyonuna tabi tutulmuştur. Araştırmanın ilgili bölümlerine ait değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi yansıtan en az faktör sayısını belirlemek amacıyla Kaiser Kriteri göz önünde bulundurularak döndürülmemiş temel bileşenler (Principal Components) yöntemi kullanılmıştır.

İş tatminini oluşturan boyutların belirlenmesine yönelik bulgular Tablo 12' de verilmiştir.

İlgili tabloya göre faktör analizi sonucunda iş tatmini üzerine uygulanan anket 2 boyut ve bu bağlı 15 önermeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlara ait toplam açıklanan varyans değerinin % 58,861 olduğu ve önermelerin faktör yüklerinin,523 ile849 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda lider davranışı ölçmeye yönelik geliştirilen 20 önermenin 5'i (3, 8, 9, 12, 19 numaralı önermeler) hiç bir faktöre bağlanamadığından dolayı ölçekten çıkarılmıştır.

Bu işlemler sonucunda ölçeğin birinci boyutu "İçsel Tatmin" şeklinde adlandırılmış olup dokuz önermeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin ikinci boyutu, "Dışsal Tatmin" şeklinde adlandırılmış ve bu boyutun altı önermeye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12. İş Tatminini Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular

İFADE NO	İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ	
		1	2
İçsel Tatmin			
18	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	,819	
20	Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissedirim.	,818	
11	Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.	,745	

4	İşim bana çevremde saygınlık sağlar.	,733	
7	İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam	,709	
5	Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.	,645	
10	İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.	,623	
1	Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.	,614	
6	Yöneticim doğru kararlar verir.	,605	
Dışsal Tatmin			
15	İşimde kendi kararlarımı uygulama özelliğim var.		,849
13	Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.		,741
16	İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.		,726
14	İşimde ilerleme şansım vardır.		,702
17	Çalışma koşullarım iyidir.		,588
2	İş yaparken inisiyatif kullanma imkânına sahibim.		,523
Özdeğerler (Eigenvalue)		7,275	1,554
Açıklanan Varyans (Faktöre Göre %)		48,501	10,360
Toplam Açıklanan Varyans (%)			58,861

*p<0,05

4.2.2. İş Tatmini Ölçeğini Oluşturan İfadelere Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Bulgular bölümün bu başlığını hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarına yönelik bulgular oluşturmaktadır. Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarına yönelik elde edilen bulgular Tablo 13 'de yer almaktadır. İlgili tabloya göre, hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarının genel olarak "yüksek" düzeyde (\bar{x} :3,467; s.s: ,777) olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların iş tatmin durumu boyutlara göre incelendiğinde içsel tatmin boyutu (\bar{x} :3,626; s.s:,843) "yüksek" düzeyde olduğu dışsal tatmin boyutunun (\bar{x} :3,308; s.s:,857) ise "orta" düzeyde iş tatminine sahip olduğu ifade edilebilir.

İş tatmini boyutları içerisinde yer alan hastane çalışanlarının en yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğu önermelerin ortaya konulması, ilgili çalışma açısından önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Bu kapsamda içsel tatmin boyutu içerisinde yer alan "yaptığım işin

sonrasında kendimi başarılı hissederim" ($x :3,794$; s.s:1,087), iş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir ($x :3,777$; s.s:1,049), iş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam ($x :3,739$; s.s:1,191) önermeleri bu boyut içerisinde en yüksek düzeyde iş tatminine sahip olunan ifadelerdir. Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutunda en yüksek düzeyde iş tatminine sahip olunan önermeler ise "çalışma koşullarım iyidir"($x :3,426$; s.s:1,075), "İş yaparken inisiyatif kullanma imkanına sahibim" ($x :3,400$; s.s:1,168), "işimde ilerleme şansım vardır"($x :3,399$ s.s:1,129) önermeleri bu boyut içerisinde en yüksek düzeyde iş tatminine sahip olunan ifadelerdir.

Hastane çalışanlarının iş tatminin oluşturan boyutlar içerisinde yer alan ve en yüksek düzeyde tatmine sahip olduğu önermeler incelendikten sonra, bu kapsamda önemli olan bir diğer unsur da hastane çalışanlarının iş tatmini oluşturan boyutlar içerisinde en düşük tatmine sahip olduğu önermelerin hangilerinin olduğunun ortaya konuşması oluşturmaktadır. İş tatmininin içsel tatmin boyutu içerisinde yer alan ve en düşük tatmine sahip olan önerme Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder. ($x :3,506$; s.s:1,229) önermesidir. Çalışanların iş tatminini oluşturan dışsal tatmin boyutuna yönelik, en düşük düzeyde tatmine sahip olduğu önerme ise "Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir" ($x :3,050$; s.s:1,129) önermesi olduğu, bu araştırma kapsamında ortaya konulan bir diğer bulgu olmuştur.

Tablo 13. İş Tatmini Ölçeğini Oluşturan İfadelere Ait Standart Sapma Değerleri

İş tatminine yönelik ifadeler		Aritmetik Ortalama \bar{x}	Standart Sapma S.S.
İçsel Tatmin	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	3,777	1,049
	Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissederim.	3,794	1,087
	Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.	3,567	1,070
	İşim bana çevremde saygınlık sağlar.	3,603	1,138
	İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam	3,739	1,191
	Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.	3,514	1,132
	İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.	3,582	1,040

	Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.	3,506	1,229
	Yöneticim doğru kararlar verir.	3,548	1,109
	Genel ortalama	3,626	,843
Dışsal Tatmin	İşimde kendi kararlarımı uygulama özelliğim var.	3,223	1,120
	Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	3,050	1,206
	İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.	3,350	1,137
	İşimde ilerleme şansım vardır.	3,399	1,129
	Çalışma koşullarım iyidir.	3,426	1,075
	İş yaparken inisiyatif kullanma imkanına sahibim.	3,400	1,168
	Genel ortalama	3,308	,857
Hastane çalışanlarının iş tatminine yönelik genel ortalama		3,467	,777

*p<0,05

4.2.3 İş Tatmini Ölçeğine Ait Farklılık Analizi

Bu bölümde Gaziantep ilinde faaliyet gösteren hastane çalışanlarının demografik özellikleri olan; cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi ile çalışanların sek törel özelliklerinden olan kurum türü, kurumdaki görevi ve çalışma süresine değişkenlerinin, iş tatmin durumlarına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizleri gerçekleştirilmeden önce, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine Skewness (-,511) ve Kurtosis (-170) verilerinden yararlanılmıştır. Bu test sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla verilen normal dağılıma sahip olduğu, gerçekleştirilen analizler sonucunda anlaşılmıştır. Verilerin normal dağıldığının tespit edilmesinden sonra araştırmada verilerinin incelenebileceği için parametrik testlerden "Tek yönlü varyans ve Bağımsız Örneklem T testlerinden yararlanılmıştır.

4.2.3.1 İş Tatmini ve Cinsiyet Değişimine Ait Farklılık Analizi

Araştırmada hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla, cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

H1g: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının çalışmaya süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2a: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır

Gaziantep yer alan hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarının, cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T testine yönelik bulgular tablo 14 da yer almaktadır.

İlgili tabloya göre, hastane çalışanlarının genel olarak iş tatmin durumları ile cinsiyet değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (sig. ,234; $p \geq 0,05$). Diğer bir ifade ile hastane çalışanları gerek erkek gerekse kadın olsun genel olarak birbirine yakın düzeyde iş tatmini durumuna sahip oldukları söylenebilir. Bu kapsamda geliştirilen H1g hipotezi reddedilmiştir.

Hastane çalışanlarının iş tatmin durumları genel olarak incelendikten sonra, bu kapsamda önemli olan bir diğer unsur ise, iş tatminini oluşturan boyutların çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğidir. İlgili tabloya göre, iş tatminini oluşturan boyutlar olan içsel tatmin (sig. ,059; $p \geq 0,05$) ve dışsal tatmin (sig. ,730; $p \geq 0,05$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği çalışanların cinsiyeti ne olursa olsun birbirine yakın düzeyde iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmanın ilgili amaçlarının elde edilmesine yönelik geliştirilen H2, H2a hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 14. İş Tatmini ve Cinsiyet Değişimine Ait Farklılık Analizi

Boyutlar	Levene Testi		t-testi sonuçları					
	F	Sig.	Kadın \bar{x}	Erkek \bar{x}	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference
İçsel Tatmin	,622	,431	3,688	3,527	1,897	411	,059	,161
Dışsal Tatmin	,415	,520	3,320	3,289	,345	411	,730	,030
İş Tatmini	,693	,406	3,504	3,408	1,192	411	,234	,095

* $p < 0,05$

4.2.3.2. İş Tatmini ve Yaş Değişimine Ait Farklılık Analizi

Araştırmada hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla, yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

H2b: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2c: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2d: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Gaziantep yer alan hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarının, yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan "Tek Yönlü Varyans Analizi" testine yönelik bulgular tablo 15 de yer almaktadır.

İlgili tabloya göre, hastane çalışanlarının genel olarak iş tatmin ($F=2,109$; $p \leq 0,05$) durumları ile yaş değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile hastane çalışanlarının yaş düzeyleri ne olursa olsun birbirine yakın düzeyde iş tatmini durumuna sahip oldukları ifade edilebilir. Bu kapsamda geliştirilen H2b hipotezi reddedilmiştir.

Hastane çalışanlarının iş tatmin durumları genel olarak incelendikten sonra, bu kapsamda önemli olan bir diğer unsur ise, iş tatminini oluşturan boyutların çalışanların yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğidir. İlgili tabloya göre, iş tatminini oluşturan içsel tatmin boyutu ($F=1,022$; $p \leq 0,05$) ile yaş değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile hastane çalışanlarının yaş düzeyleri ne olursa olsun birbirine yakın düzeyde iş tatmini durumuna sahip oldukları ifade edilebilir. Bu kapsamda geliştirilen H2c hipotezi reddedilmiştir.

İş tatminini oluşturan dışsal tatmin ($F=3,649$; $p \leq 0,05$) boyutu ile yaş değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın katılımcıların hangi yaş gruplarından kaynakladığını tespit etmek için LSD testi yapılmış ve yapılan LSD testi sonucunda 36-40 yaş arası ($\bar{x} : 3,591$) katılımcılar ile 30 yaş arası ($\bar{x} : 3,154$) arası katılımcılar arasından 36-40 yaş arası olan katılımcılar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen H2d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15. İş Tatmini ve Yaş Değişimine Ait Farklılık Analizi

Boyutlar	Grup No	Yaş	N	A.O. (X)	S.S.	F	Sig	Anlamlı Fark
İçsel Tatmin	1	30 yaş altı	204	3,612	,959	1,022	,404	
	2	31-35 yaş arası	92	3,539	,7152			
	3	36-40 yaş arası	78	3,791	,7507			
	4	41-45 yaş arası	28	3,496	,4728			
	5	46-50 yaş arası	6	3,685	1,094			
	6	51 ve üzeri	5	3,866	,363			
		Total	413	3,626	,843			
Dışsal Tatmin	1	30 yaş altı	204	3,154	,906	3,649	,003*	3>1
	2	31-35 yaş arası	92	3,352	,723			
	3	36-40 yaş arası	78	3,591	,875			
	4	41-45 yaş arası	28	3,339	,604			
	5	46-50 yaş arası	6	3,676	,990			
	6	51 ve üzeri	5	3,733	,596			
		Total	413	3,308	,857			
İş Tatmin Genel	1	30 yaş altı	204	3,383	,847	2,109	,063	
	2	31-35 yaş arası	92	3,445	,661			
	3	36-40 yaş arası	78	3,691	,761			
	4	41-45 yaş arası	28	3,417	,481			
	5	46-50 yaş arası	6	3,680	1,032			
	6	51 ve üzeri	5	3,800	,478			
		Total	413	3,467	,777			

*p<0,05



Tablo 15.1. İş Tatmini ve Yaş Değişimine Ait LSD Analizi

Dependent Variable	*. Themeandifference is significant at the 0.05 level.	(J) Yaş	MeanDifferen ce (I-J)	Std. Error	Sig.	95% ConfidenceInterv al	
						LowerB ound	Upper Bound
Dışsal Tatmin	30 yaş altı	31-35 yaş arası	- ,19729	,10598	,063	-,4056	,0110
		36-40 yaş arası	- ,43700*	,11234	,000	-,6578	-,2162
		41-45 yaş arası	- ,18441	,17007	,279	-,5187	,1499
		46-50 yaş arası	- ,52152	,34954	,136	-1,2087	,1656
		51 ve üzeri	- ,57845	,38199	,131	-1,3294	,1725
	31-35 yaş arası	30 yaş altı	,19729	,10598	,063	-,0110	,4056
		36-40 yaş arası	- ,23971	,12989	,066	-,4950	,0156
		41-45 yaş arası	,01289	,18214	,944	-,3452	,3709
		46-50 yaş arası	- ,32423	,35557	,362	-1,0232	,3748
		51 ve üzeri	- ,38116	,38751	,326	-1,1429	,3806
	36-40 yaş arası	30 yaş altı	,43700*	,11234	,000	,2162	,6578
		31-35 yaş arası	,23971	,12989	,066	-,0156	,4950
		41-45 yaş arası	,25259	,18591	,175	-,1129	,6181

		46-50 yaş arası	- ,08452	,35752	,813	-,7873	,6183
		51 ve üzeri	- ,14145	,38930	,717	-,9067	,6238
	41-45 yaş arası	30 yaş altı	,18441	,17007	,279	-,1499	,5187
		31-35 yaş arası	- ,01289	,18214	,944	-,3709	,3452
		36-40 yaş arası	- ,25259	,18591	,175	-,6181	,1129
		46-50 yaş arası	- ,33711	,37963	,375	-1,0834	,4092
		51 ve üzeri	- ,39405	,40971	,337	-1,1995	,4114
		46-50 yaş arası	30 yaş altı	,52152	,34954	,136	-,1656
	31-35 yaş arası		,32423	,35557	,362	-,3748	1,0232
	36-40 yaş arası		,08452	,35752	,813	-,6183	,7873
	41-45 yaş arası		,33711	,37963	,375	-,4092	1,0834
	51 ve üzeri		- ,05693	,51100	,911	-1,0615	,9476
	51 ve üzeri	30 yaş altı	,57845	,38199	,131	-,1725	1,3294
		31-35 yaş arası	,38116	,38751	,326	-,3806	1,1429
		36-40 yaş arası	,14145	,38930	,717	-,6238	,9067
		41-45 yaş arası	,39405	,40971	,337	-,4114	1,1995

		46-50 yaş arası	,05693	,51100	,911	-,9476	1,0615
--	--	-----------------------	--------	--------	------	--------	--------

*p<0,05

4.2.3.3. İş Tatmini ve Medeni Durum Değişimine Ait Farklılık Analizi

Araştırmada hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla, medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

H2e: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2f: Hastane çalışanlarının içsel tatmin durumlarıyla medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2g: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Gaziantep yer alan hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarının, medeni durumlar değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan "Bağımsız Örneklem T" testine yönelik bulgular tablo 15 deyer almaktadır.

İlgili tabloya göre, hastane çalışanlarının genel olarak iş tatmin durumları ile medeni durumlar değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre ortaya çıkan bu farklılığın evli (sig. ,005; $\bar{x} = 3,546$) katılımcılardan kaynaklandığı, evli katılımcıların iş tatmin düzeyleri daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen H2e hipotezi kabul edilmiştir.

Hastane çalışanlarının iş tatmin durumları genel olarak incelendikten sonra, bu kapsamda önemli olan bir diğer unsur ise, iş tatminini oluşturan boyutların çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğidir. İlgili tabloya göre, iş tatminini oluşturan boyutlar olan içsel tatmin (sig. ,005; $\bar{x} = 3,696$) ve dışsal tatmin (sig. ,005; $\bar{x} = 3,397$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkan bu farklılığın evli katılımcılardan kaynaklandığı, evli katılımcıların iş tatmin düzeyleri daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın ilgili amaçlarının elde edilmesine yönelik geliştirilen H3f, H3g hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 16. İş Tatmini ve Medeni Durum Değişimine Ait Farklılık Analizi

Boyutlar	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	Bekar \bar{x}	Evli \bar{x}	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference
İçsel Tatmin	7,529	,006	3,523	3,696	-2,047	411	,041*	,161
Dışsal Tatmin	,274	,601	3,178	3,397	-2,530	411	,012*	,030
İş Tatmini	3,298	,070	3,351	3,546	-2,451	411	,015*	,095

4.2.3.4. İş Tatmini ve Eğitim Durum Değişimine Ait Farklılık Analizi

Araştırmada hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla, eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

H2h: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2ı: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2i: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Gaziantep yer alan hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarının, eğitim durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan "Tek Yönlü Varyans Analizi " testine yönelik bulgular tablo 16 da yer almaktadır.

İlgili tabloya göre, hastane çalışanlarının genel olarak iş tatmin durumları ile eğitim durumu değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile hastane çalışanlarının eğitim durumları ne olursa olsun (sig. ,496; $p \geq 0,05$) birbirine yakın düzeyde iş tatmini durumuna sahip oldukları ifade edilebilir. Bu kapsamda geliştirilen H2h hipotezi reddedilmiştir.

Hastane çalışanlarının iş tatmin durumları genel olarak incelendikten sonra, bu kapsamda önemli olan bir diğer unsur ise, iş tatminini oluşturan boyutların çalışanların eğitim

durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğidir. İlgili tabloya göre, iş tatminini oluşturan boyutlar olan "İçsel Tatmin" (sig. ,731; $p \geq 0,05$) ve "Dışsal Tatmin" (sig. ,329; $p \geq 0,05$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği çalışanların eğitim durumları ne olursa olsun birbirine yakın düzeyde iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmanın ilgili amaçlarının elde edilmesine yönelik geliştirilen H3₁, H3_i hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 17. İş Tatmini ve Eğitim Durum Değişimine Ait Farklılık Analizi

	Gru p No	Yaş	N	A.O. (X)	S.S.	F	Sig
İçsel Tatmin	1	Lise	100	3,618	,963	,506	,731
	2	Ön lisans	137	3,578	,933		
	3	Lisans	162	3,659	,683		
	4	Yüksek	8	3,569	,784		
	5	Lisans	6	4,018	,546		
		Doktora	413	3,626	,843		
Dışsal Tatmin	1	Lise	100	3,207	,919	1,158	,329
	2	Ön lisans	137	3,262	,906		
	3	Lisans	162	3,390	,774		
	4	Yüksek	8	3,416	,816		
	5	Lisans	6	3,694	,710		
		Doktora	413	3,308	,857		
İş Tatmin	1	Lise	100	3,412	,851	,846	,496
	2	Ön lisans	137	3,420	,842		
	3	Lisans	162	3,524	,673		
	4	Yüksek	8	3,493	,744		
	5	Lisans	6	3,856	,602		
		Doktora	413	3,467	,777		

* $p < 0,05$

4.2.3.5. İş Tatmini ve Kurum Türü Değişimine Ait Farklılık Analizi

Araştırmada hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla, çalıştıkları kurum türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

H2j:Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla kurum türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3a: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla kurum türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Gaziantep yer alan hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarının, kurum türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan "Tek Yönlü Varyans Analizi" testine yönelik bulgular tablo 17 de yer almaktadır.

İlgili tabloya göre, hastane çalışanlarının genel olarak iş tatmin durumları ile kurum türü değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir Diğer bir ifade ile hastane çalışanlarının kurum türü ne olursa olsun (sig. ,501; $p \geq 0,05$)birbirine yakın düzeyde iş tatmini durumuna sahip oldukları ifade edilebilir. Bu kapsamda geliştirilen H2j hipotezi reddedilmiştir.

Hastane çalışanlarının iş tatmin durumları genel olarak incelendikten sonra, bu kapsamda önemli olan bir diğer unsur ise, iş tatminini oluşturan boyutların çalışılan kurum türüne göre farklılık gösterip göstermediğidir. İlgili tabloya göre, iş tatminini oluşturan boyutlar olan içsel tatmin (sig. ,170; $p \geq 0,05$) ve dışsal tatmin (sig. ,624; $p \geq 0,05$)boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği çalışanlar hangi kurumda çalışırsa çalışsın birbirine yakın düzeyde iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın ilgili amaçlarının elde edilmesine yönelik geliştirilen H3, H3a hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 18. İş Tatmini ve Kurum Türü Değişimine Ait Farklılık Analizi

Boyutlar	Grup No	Kurum Türü	N	A.O. (X)	S.S.	F	Sig
İçsel Tatmin	1	Devlet	11	3,292	,787	1,682	,170
	2	Özel	389	3,648	,835		
	3	Sağlık ocağı	3	3,407	,925		
	4	Diğer	10	3,177	1,07		
	Total	413	3,626	3	,843		
Dışsal Tatmin	1	Devlet	11	3,293	,646	,586	,624
	2	Özel	389	3,308	,860		
	3	Sağlık ocağı	3	3,888	,822		
	4	Diğer	10	3,140	,975		
	Total	413	3,308	,857			
İş Tatmini	1	Devlet	11	3,293	,679	,789	,501
	2	Özel	389	3,478	,774		
	3	Sağlık ocağı	3	3,648	,871		
	4	Diğer	10	3,158	,988		
	Total	413	3,467	,777			

*p<0,05

4.2.3.6. İş Tatmini ve Görev Türü Değişimine Ait Farklılık Analizi

Araştırmada hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla, kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

H3b: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla kurum türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4a: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Gaziantep yer alan hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarının, kurumdaki görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan "Tek Yönlü Varyans Analizi" testine yönelik bulgular tablo 18 de yer almaktadır.

İlgili tabloya göre, hastane çalışanlarının genel olarak iş tatmin durumları ile kurumdaki görev değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın katılımcıların hangi görev değişkenlerinden kaynakladığını tespit etmek için LSD testi yapılmış ve yapılan LSD testi sonucunda uzman hekim ($\bar{x} = 3,889$) ile pratisyen hekim ($\bar{x} = 3,359$) ve diğer ($\bar{x} = 3,373$) görev türüne sahip olan katılımcılar arasında uzman hekimler lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan att ($\bar{x} = 3,693$) ile pratisyen hekim ($\bar{x} = 3,359$) olan katılımcılar arasında att olan katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten diğer ($\bar{x} = 3,373$) görev türüne sahip katılımcılar ile att ($\bar{x} = 3,359$) olan katılımcılar arasında diğer görev grubunda yer alan katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen H3b hipotezi kabul edilmiştir.

Hastane çalışanlarının iş tatmin durumları genel olarak incelendikten sonra, bu kapsamda önemli olan bir diğer unsur ise, iş tatminini oluşturan boyutların çalışanların kurumdaki görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğidir. İlgili tabloya göre, iş tatminini oluşturan içsel tatmin boyutu ile kurumdaki görev değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın katılımcıların hangi görev değişkenlerinden kaynakladığını tespit etmek için LSD testi yapılmış ve yapılan LSD testi sonucunda uzman hekim ($\bar{x} = 3,849$) ile pratisyen hekim ($\bar{x} = 3,187$), hemşire ($\bar{x} = 3,363$) ve diğer ($\bar{x} = 3,135$) görev türüne sahip olan katılımcılar arasında uzman hekimler lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan ebe ($\bar{x} = 3,563$) ile pratisyen hekim ($\bar{x} = 3,187$) ve diğer ($\bar{x} = 3,135$) görev türüne sahip olan katılımcılar arasında ebe olan katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hemşire ($\bar{x} = 3,363$) ve diğer ($\bar{x} = 3,135$) görev türüne sahip olan katılımlar arasında hemşireler lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten att ($\bar{x} = 3,576$) ile diğer ($\bar{x} = 3,373$) görev türüne sahip katılımcılar ve pratisyen hekim ($\bar{x} = 3,187$) olan katılımcılar arasında att olan katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen H4 hipotezi kabul edilmiştir.

İş tatminini oluşturan "İçsel Tatmin" (sig. ,480; $p \geq 0,05$) boyutu ile yaş değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen H4a hipotezi reddedilmiştir.

4.2.3.7. İş Tatmini ve Çalışma Süresi Değişimine Ait Farklılık Analizi

Araştırmada hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla, kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitine yönelik geliştirilen hipotez ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

H4b: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H5: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H5a: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Gaziantep yer alan hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarının, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan "Tek Yönlü Varyans Analizi" testine yönelik bulgular tablo 19 da yer almaktadır.

İlgili tabloya göre, hastane çalışanlarının genel olarak iş tatmin durumları ile çalışma süresi değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın katılımcıların hangi çalışma süresine sahip katılımcılardan kaynakladığını tespit etmek için LSD testi yapılmış ve yapılan LSD testi sonucunda 8-10 yıl arası ($\bar{x} = 3,682$) ile 1-3 yıl arası ($\bar{x} = 3,3,372$) ve 4-7 yıl arası ($\bar{x} = 3,384$) çalışma süresine sahip olan katılımcılar arasında 8-10 yıl arası çalışan katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen H4b hipotezi kabul edilmiştir.

Hastane çalışanlarının iş tatmin durumları genel olarak incelendikten sonra, bu kapsamda önemli olan bir diğer unsur ise, iş tatminini oluşturan boyutların çalışanların çalışma süreleri değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğidir. İlgili tabloya göre, iş tatminini oluşturan "Dışsal Tatmin" boyutu ile çalışma süresi değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın katılımcıların hangi çalışma süresine sahip katılımcılardan kaynakladığını tespit etmek için LSD testi yapılmış ve yapılan LSD testi sonucunda 8-10 yıl arası ($\bar{x} = 3,580$) ile

1-3 yıl arası ($\bar{x} = 3,220$) ve 4-7 yıl arası ($\bar{x} = 3,136$) çalışma süresine sahip olan katılımcılar arasında 8-10 yıl arası çalışan katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan 10-15 yıl arası ($\bar{x} = 3,471$) ve 15 yıldan fazla ($\bar{x} = 3,531$) çalışma süresine sahip katılımcılar ile 4-7 yıl arası ($\bar{x} = 3,136$) çalışma süresine sahip olan katılımcılar arasında 10-15 yıl arası ve 15 yıldan fazla çalışan katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen H5 hipotezi kabul edilmiştir.

İş tatminini oluşturan "İçsel Tatmin" (sig. ,272; $p \geq 0,05$) boyutu ile kurumdaki görev değişkeni arasında $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen H5a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 19. İş Tatmini ve Görev Süresi Değişimine Ait Farklılık Analizi

Boyutlar	Grup No	Görev Süresi	N	A.O. (X)	S.S.	F	Sig	Anlamlı Fark
İçsel Tatmin	1	1-3 yıl arası						
	2	4-7 yıl arası	164	3,524	1,057			
	3	8-10 yıl arası	103	3,639	,669			
	4	10-15 yıl	64	3,783	,626			
	5	arası	59	3,703	,572	1,294	,272	
		15 yıldan fazla	23	3,652	,892			
		Total	413	3,626	,843			
Dışsal Tatmin	1	1-3 yıl arası						
	2	4-7 yıl arası	164	3,220	,918			
	3	8-10 yıl arası	103	3,136	,859			3>1
	4	10-15 yıl	64	3,580	,764			3>2
	5	arası	59	3,471	,670	4,123	,003*	4>2
		15 yıldan fazla	23	3,531	,839			5>2
		Total	413	3,308	,857			

İş tatmini	1	1-3 yıl arası						
	2	4-7 yıl arası	164	3,372	,914			
	3	8-10 yıl arası	103	3,387	,682			
	4	10-15 yıl	64	3,682	,631			3>1
	5	arası	59	3,587	,554	2,642	,033*	3>2
		15 yıldan	23	3,591	,853			
		fazla	413	3,467	,777			
	Total							

*p<0,05

Gaziantep yer alan hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarının, kurumdaki çalışma süresi değişkeni üzerindeki etkisinin incelenmesinden sonra bu kapsamda önemli olan bir diğer konu ise iş tatmini boyutlarını oluşturan önermelerin hangilerinde anlamlı farklılıkların ortaya çıktığının tespit edilmesidir. Buna göre dışsal tatmin boyutunun çalışanların çalışma süresi değişkeni ile arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Buna göre dışsal tatmin boyutunda işimde kendi kararlarımı uygulama özelliğim var ($\bar{x} : 3,562$) , "Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir ($\bar{x} : 3,328$)", "İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır ($\bar{x} : 3,656$)" ve "İş yaparken inisiyatif kullanma imkanına sahibim($\bar{x} : 3,671$)" önermelerini 8-1, yıl arası çalışan katılımcılar diğer çalışma süreleri arasında yer alan katılımcılara göre bu önermelere daha yüksek düzeyde katılmaktadır.

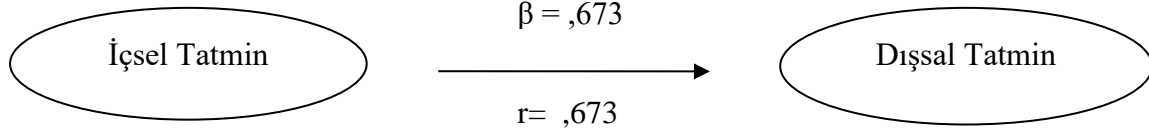
Tablo 19.1. İş Tatmini ve Görev Süresi Değişimine Ait Lsd Tablosu

Dependent Variable	Va (I) Çalışma_Süresi	(J) Çalışma_Süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
İçsel Tatmin	1-3 yıl arası	4-7 yıl arası	-,11435	,10587	,281	-,3225	,0938	
		8-10 yıl arası	-,25934*	,12411	,037	-,5033	-,0154	
		10-15 yıl arası	-,17892	,12784	,162	-,4302	,0724	
		15 yıldan fazla	-,12758	,18750	,497	-,4962	,2410	
	4-7 yıl arası	1-3 yıl arası	,11435	,10587	,281	-,0938	,3225	
		8-10 yıl arası	-,14499	,13403	,280	-,4085	,1185	
		10-15 yıl arası	-,06457	,13749	,639	-,3348	,2057	
		15 yıldan fazla	-,01322	,19421	,946	-,3950	,3685	
	8-10 yıl arası	1-3 yıl arası	,25934*	,12411	,037	,0154	,5033	
		4-7 yıl arası	,14499	,13403	,280	-,1185	,4085	
		10-15 yıl arası	,08042	,15198	,597	-,2183	,3792	
		15 yıldan fazla	,13176	,20472	,520	-,2707	,5342	
	10-15 yıl arası	1-3 yıl arası	,17892	,12784	,162	-,0724	,4302	
		4-7 yıl arası	,06457	,13749	,639	-,2057	,3348	
		8-10 yıl arası	-,08042	,15198	,597	-,3792	,2183	
		15 yıldan fazla	,05134	,20700	,804	-,3556	,4583	
	15 yıldan fazla	1-3 yıl arası	,12758	,18750	,497	-,2410	,4962	
		4-7 yıl arası	,01322	,19421	,946	-,3685	,3950	
		8-10 yıl arası	-,13176	,20472	,520	-,5342	,2707	
		10-15 yıl arası	-,05134	,20700	,804	-,4583	,3556	
	Dışsal Tatmin	1-3 yıl arası	4-7 yıl arası	,08419	,10619	,428	-,1246	,2929
			8-10 yıl arası	-,35973*	,12449	,004	-,6044	-,1150
			10-15 yıl arası	-,25127	,12822	,051	-,5033	,0008
		4-7 yıl arası	15 yıldan fazla	-,31105	,18806	,099	-,6807	,0586
1-3 yıl arası			-,08419	,10619	,428	-,2929	,1246	
8-10 yıl arası			-,44392*	,13444	,001	-,7082	-,1796	
		10-15 yıl arası	-,33547*	,13790	,015	-,6066	-,0644	

	15 yıldan fazla	-,39524*	,19479	,043	-,7782	-,0123
	1-3 yıl arası	,35973*	,12449	,004	,1150	,6044
	4-7 yıl arası	,44392*	,13444	,001	,1796	,7082
8-10 yıl arası	10-15 yıl arası	,10845	,15244	,477	-,1912	,4081
	15 yıldan fazla	,04868	,20534	,813	-,3550	,4523
	1-3 yıl arası	,25127	,12822	,051	-,0008	,5033
10-15 yıl arası	4-7 yıl arası	,33547*	,13790	,015	,0644	,6066
	8-10 yıl arası	-,10845	,15244	,477	-,4081	,1912
	15 yıldan fazla	-,05977	,20763	,774	-,4679	,3484
	1-3 yıl arası	,31105	,18806	,099	-,0586	,6807
15 yıldan fazla	4-7 yıl arası	,39524*	,19479	,043	,0123	,7782
	8-10 yıl arası	-,04868	,20534	,813	-,4523	,3550
	10-15 yıl arası	,05977	,20763	,774	-,3484	,4679
	4-7 yıl arası	-,01508	,09700	,877	-,2058	,1756
	8-10 yıl arası	-,30954*	,11371	,007	-,5331	-,0860
1-3 yıl arası	10-15 yıl arası	-,21510	,11713	,067	-,4453	,0152
	15 yıldan fazla	-,21931	,17179	,202	-,5570	,1184
	1-3 yıl arası	,01508	,09700	,877	-,1756	,2058
	8-10 yıl arası	-,29446*	,12280	,017	-,5359	-,0531
4-7 yıl arası	10-15 yıl arası	-,20002	,12597	,113	-,4476	,0476
	15 yıldan fazla	-,20423	,17793	,252	-,5540	,1455
	1-3 yıl arası	,30954*	,11371	,007	,0860	,5331
	4-7 yıl arası	,29446*	,12280	,017	,0531	,5359
8-10 yıl arası	10-15 yıl arası	,09444	,13925	,498	-,1793	,3682
	15 yıldan fazla	,09022	,18757	,631	-,2785	,4589
	1-3 yıl arası	,21510	,11713	,067	-,0152	,4453
10-15 yıl arası	4-7 yıl arası	,20002	,12597	,113	-,0476	,4476
	8-10 yıl arası	-,09444	,13925	,498	-,3682	,1793
	15 yıldan fazla	-,00422	,18966	,982	-,3770	,3686
	1-3 yıl arası	,21931	,17179	,202	-,1184	,5570
15 yıldan fazla	4-7 yıl arası	,20423	,17793	,252	-,1455	,5540
	8-10 yıl arası	-,09022	,18757	,631	-,4589	,2785
	10-15 yıl arası	,00422	,18966	,982	-,3686	,3770

*p<0,05

Tablo 20. Hastanelerde İçsel Tatminin Dışsal Tatminine Olan Etkisi



Analiz sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, uygulanan basit regresyon analizinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F =339,820, p < ,001, r =,0673). İçsel tatmin boyutunun dışsal tatmine olan etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{İçsel Tatmin} = 1,437 + (,662 \times \text{Dışsal Tatmin}) (r=,673)$$

Bu regresyon modeli değerlendirildiğinde lider davranışında gerçekleşen her 1 birimlik artışa karşı iş tatmini üzerinde 673 birimlik artış olacağı regresyon modeli ile saptanmıştır. Hastanelerde içsel tatminin olması dışsal tatminin artmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 21. Hastanelerde İçsel Tatminin Dışsal tatminine olan etkisine yönelik bulgular

Bağımsız Değişkenler	Bj	S(bj)	T	P	F	P
Sabit	1,437	,123	11,711	,000		
İş tatmini	,662	,036	18,434	,000	339,820	,000

*p< ,005

**p< ,001

4.2.3.8.Lider Davranışın İş Tatminine Etkisine Yönelik Bulgular

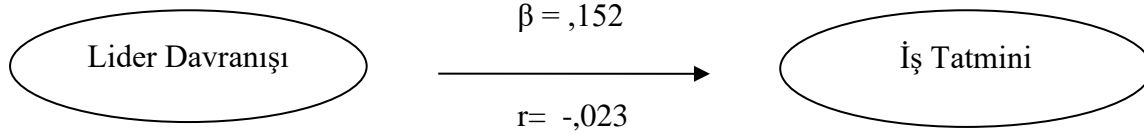
Araştırmada hastanelerde lider davranışı iş tatminini etkileyip etkilemediğinin tespitine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda verilmiştir.

H5b: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hastanelerde lider davranışın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiş olup analiz sonucunda elde edilen bulgulara

Tablo 22’de yer verilmiştir. Hastanelerde lider davranışın iş tatmine olan etkisi aşağıdaki şekil yardımı ile açıklanmıştır.

Tablo 22. Hastanelerde Lider Davranışın İş Tatminine Olan Etkisi



Analiz sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, uygulanan basit regresyon analizinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F = 9,741, p < ,001, r = ,023). Lider davranışın iş tatminine olan etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Lider Davranış} = 4,094 + (-,188 \times \text{Örgütsel adalet}) \quad (r=,023)$$

Bu regresyon modeli değerlendirildiğinde lider davranışında gerçekleşen her 1 birimlik artışa karşı iş tatmini üzerinde -,023 birimlik azalış olacağı regresyon modeli ile saptanmıştır. Hastanelerde lider davranışının baskın olması iş tatmininin azalmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 23. Hastanelerde lider davranışın iş tatminine olan etkisine yönelik bulgular

Bağımsız Değişkenler	Bj	S(bj)	T	P	F	P
Sabit	4,094	,214	19,154	,000	9,741	,002
İş tatmini	-,188	,060	-3,121	,000		

*p< ,005

**p< ,001

Lider davranışı üzerinden iş tatmininin **Bj**= -,023 düzeyinde negatif anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş (p<,000) olup bu kapsamda geliştirilen H5b hipotezi reddedilmiştir.

Saleem (2014) yaptığı çalışmada liderlik stillerinin iş tatmini üzerindeki etkisini ve liderlik stillerinin algılanan örgütsel yapı üzerinde etkisinin olup olmadığının araştırılması amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda işlemsel liderliğin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. (Saleem, 2014:567).

Lok ve Crawford (2004) tarafından yapılan araştırmada liderliğin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu söylemiştir. Ayrıca Lok ve Hampton (2004) beraber yaptıkları başka bir çalışmada liderlik ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olmadığını bulmuşlardır (Lok ve Hampton, 2004:332).

Tian ve arkadaşları (2019) yaptıkları 40 anketli bir çalışmada dönüşümsel liderliğin hem iç hem de dış iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu bulmuşlardır.(Tianvd, 2019:12). Bu alışmalar incelendiğinde, ulaşılan sonuçlar bizim çalışmamızı desteklediği görülmektedir.

HİPOTEZLER	KABUL	RED
H1: Lider davranışı ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.		RED
H1a: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ulunmaktadır.	KABUL	
H1b: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır	KABUL	
H1c: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED
H1d: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED
H1e: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının kurum türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL	
H1f: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL	
H1g: Lider davranışı ile hastane çalışanlarının çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır		RED
H2: Hastane alışanlarının iş tatmin durumlarıyla cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır		RED
H2a: Hastane alışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED
H2b: Hastane alışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED
H2c: Hastane alışanlarının iş tatmin durumlarıyla yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED
H2d: Hastane alışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL	

H2e: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL	
H2f: Hastane çalışanlarının içsel tatmin durumlarıyla medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL	
H2g: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL	
H2h: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED
H2i: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED
H2j: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED
H3: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla kurum türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED
H3a: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla kurum türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED
H3b: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla kurum türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL	
H4: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL	
H4a: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED
H4b: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL	
H5: Hastane çalışanlarının iş tatmin durumlarıyla çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL	
H5a: Hastane çalışanlarının içsel tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED
H5b: Hastane çalışanlarının dışsal tatmin boyutuna yönelik iş tatmin durumlarıyla çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.		RED

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada lider davranış özelliklerinin iş tatmini üzerinde ne gibi bir etkisinin olduğunu yapılan anket çalışmasıyla ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bunun yanında diğer çalışmalarla kıyaslanarak aralarında nasıl bir ilişki olduğu ortaya çıkarılması üzerinde tartışılmıştır. Ayrıca yapılan anket ve tartışma sonucunda çeşitli öneriler ortaya çıkarılmıştır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, lider davranış özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri ve bu etkilerin alt bölümleri üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu dikkate alınarak yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde lider davranış özelliklerinin iş tatmini üzerinde doğrudan bir ilişki olduğu gözükmemektedir. Lider davranış özelliklerinin doğru kullanıldığında çalışanların iş tatmini konusunda olumlu bir katkı yaptığını ancak lider davranışının doğru kullanılmadığı zaman çalışanların iş tatminini negatif etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Bunun yanında Gaziantep ilinde bulunan hastanelerin çalışanları üzerinde lider davranışının nasıl bir çalışma isteği oluşturduğunu, örgüte olan bağlılığı ne yönde etkilediğini ve verimliliklerine olan katkısını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bu araştırmalar yerinde ve doğru kullanılan liderlik davranışı iş tatmini üzerinde “iyi” düzeyde etkilediği görülmektedir. Doğru ve olumlu kullanılmayan lider davranışın iş tatmin düzeyini “negatif” etkilediğini göstermektedir.

Lider davranışı ile hastane çalışanlarının cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda incelendiğinde lider davranışının kadın ve erkekler üzerindeki etkisine bakıldığında erkeklerde bu oranın % 61,3 daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu araştırma sonucu Şanlımeşhur (2015) ve ÖZALP (2017) 'in çalışmalarıyla farklılık göstermektedir.

Lider davranışı ile hastane çalışanlarının yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında %49,4'ünün 30 yaş altı, %22,3'ü 31-35 yaş, %18,9'u 36-40 yaş, %6,8'i 41-45 yaş , %1,5'i 46-50 yaş ve %1,2'sinin 51 yaş ve üzeri aralığında oldukları tespit edilmiştir. Elde edilen bu

bulgu ile Yalçınkaya(2013) ve Keskin(2017) 'in yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Lider davranışı ile hastane çalışanlarının medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların %40,7'sinin bekârken; %59,3'ü evli katılımcılardan oluşmaktadır. Lider davranış özelliğinin çalışanların medeni durumu üzerindeki etkisine bakıldığında sonucun evli katılımcılar lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgu Özalp(2017)'in yapmış olduğu çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Lider davranışı ile hastane çalışanlarının eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına yönelik bilgilere bakıldığı zaman %24,2'nin lise, %33,2'si ön lisans, %39,2'si lisans, 1,9'u yüksek lisans ve 1,5'inin doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Bu çalışmada lider davranış özelliğinin Lisans mezunları lehine olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgu Yürür (2005)' ün yapmış olduğu çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Lider davranışı ile hastane çalışanlarının kurum türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların kurum türüne bakıldığı zaman %2,7'si devlet, 94,2'si özel, %0,7'si sağlık ocağı ve %2,4'ünün diğer kurum türlerinde çalıştığı görülmektedir. Bu bölümde lider davranış özelliklerinin özel hastanelerde çalışanlar lehine bir sonuç gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Lider davranışı ile hastane çalışanlarının kurumdaki görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların kurumdaki görevlerine bakıldığında %40,9'unun Diğer, %25,4'ü Hemşire, %10,7'si Pratisyen hekim, %10,2'si Ebe, %9,4'ü Att ve %3,4'ü Uzman hekim olarak çalıştıkları görülmektedir. Ortaya çıkan bu farklılığın diğer meslek gruplarında yer alan katılımcılardan daha yüksek düzeyde algılanmaktadır.

Lider davranışı ile hastane çalışanlarının çalışama süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında %39,7'si 1-3 yıl, %24,9'u 4-7 yıl, %15,5'i 8-10 yıl, %14,3'ü 10-15 yıl ve %5,6'sı 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. Ortaya çıkan bu farklılığın ise 15 yıldan daha fazla çalışma süresine sahip katılımcıların diğer çalışma süresine sahip katılımcılara göre daha yüksek düzeyde algılanmaktadır. Elde edilen bu bulgu Demirdağ (2015)'in yapmış olduğu çalışmanın bulguları ile farklılık göstermektedir.

Katılımcıların İş tatmini ile yaş değişkeni arasında "dışsal tatmin" boyutu arasında genel iş tatmini algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. 36-40 yaş arası

katılımcılar ile 30 yaş arası katılımcılar arasından 36-40 yaş arası olan katılımcılar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş tatmini ile medeni durum değişkeni arasında içsel ve dışsal tatmin boyutları arasında genel iş tatmini algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. İş tatminini oluşturan boyutlar olan içsel ve dışsal tatmin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği, ortaya çıkan bu farklılığın evli katılımcılardan kaynaklandığı ve evli katılımcıların iş tatmin düzeyleri daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş tatmini ile eğitim durum değişkeni arasında içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutları arasında genel iş tatmini algılamalarında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile hastane çalışanlarının eğitim durumları ne olursa olsun birbirine yakın düzeyde iş tatmini durumuna sahip oldukları ifade edilebilir.

Katılımcıların iş tatmini ile kurum türü değişkeni arasında içsel ve dışsal tatmin boyutları arasında genel iş tatmini algılamalarında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile hastane çalışanlarının kurum türü ne olursa olsun birbirine yakın düzeyde iş tatmini durumuna sahip oldukları ifade edilebilir.

Katılımcıların iş tatmini ile kurumdaki görev değişkeni arasında içsel ve dışsal tatmin boyutları arasında genel iş tatmini algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. İş tatminini oluşturan boyutlar olan içsel ve dışsal tatmin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkan bu farklılığın uzman hekim ile pratisyen hekim, hemşire ve diğer görev türüne sahip olan katılımcılar arasında uzman hekimler lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan ebe ile pratisyen hekim ve diğer görev türüne sahip olan katılımcılar arasında ebe olan katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hemşire ve diğer görev türüne sahip olan katılımlar arasında hemşireler lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten att ile diğer görev türüne sahip katılımcılar ve pratisyen hekim olan katılımcılar arasında att olan katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş tatmini ile kurumdaki görev süresi değişkeni arasında içsel ve dışsal tatmin boyutları arasında genel iş tatmini algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. İş tatminini oluşturan boyutlar olan içsel ve dışsal tatmin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkan bu farklılığın 8-10 yıl arası ile 1-3 yıl arası ve 4-7 yıl arası çalışma süresine sahip olan katılımcılar arasında 8-10 yıl arası çalışan katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan ile 10-15 yıl arası ve 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip katılımcılar ile 4-7 yıl arası çalışma süresine

sahip olan katılımcılar arasında 10-15 yıl arası ve 15 yıldan fazla çalışan katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

5.2. Öneriler

Yapılan bu çalışma neticesinde Gaziantep ilindeki hastanelerde çalışanların lider davranış özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkisine ulaşılmıştır. Bu çalışma neticesinde elde edilen veriler de lider davranış özelliğinin çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma kapsamında hastanelere çeşitli önerilerde bulunulabilir.

5.2.1. Hastane sahipleri ve Hastane Yöneticilerine Öneriler

Yapılan çalışmalar neticesinde doğru kullanılan lider davranışının çalışanların iş tatmin düzeylerini artırdığını ortaya koymaktadır. Bununla beraber doğru ve etkili kullanılmayan lider davranışının iş tatmin düzeyini negatif etkilediği görülmektedir. Bu sebeplerden dolayı hastane sahipleri ve hastane yönetiminin doğru ve etkili lider yönetim sistemini kendilerine hedef olarak belirlemelidir. Çalışanlarda aidiyet duygusu ve motivasyon oluşmasının yolu doğru kullanılan bir lider davranışından geçtiği için örgütlerin bu doğrultuda ciddi adımlar atmaları gerekmektedir.

Örgütler, iyi bir lider anlayışı sergileyecek kişiyi bulmanın yanında, çalışanlara liderin vermiş olduğu talimatları yerine getirmelerini sağlayacak bilgi ve beceriye sahip olacakları eğitimler verilmelidir.

Yöneticilerin yapmaları gerek diğer bir faktör de liderin, çalışanlara adil ve gerçeklere uygun terfi ve ücret sistemini uygulayabileceği bir çalışma ortamı oluşturmalarıdır. Terfi ve ücret sisteminde adaletin olmadığı bir örgütte iş tatminin sağlanması mümkün olmayacağı için örgütler açısından bu konu çok önemli hal almakta olup, örgütlerin bu sorunu çözmeleri örgütü başarıya götürecektir çok önemli bir faktördür.

Bunun yanı sıra çalışanların lidere bağlılığını artıracak koşullar oluşturulmalı ve bu koşulların uygulama kısmını lidere bırakmaları gerekmektedir. Çünkü başarılı bir sistem için örgüt çalışanların takım ruhu içerisinde hareket etmeleri gerekmektedir. Bu takım ruhu da ancak iyi bir lider ve başarılı yönetim sisteminden geçer.

5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler

Bu çalışma şöyle bir sonuç ortaya koymaktadır. İşine karşı özverili olan, işini özümseyen ve işinde uzmanlaşan bir çalışanın örgütte daha fazla önemsendiğini bunun sonucu olarak da yüksek bir ücret ve iyi terfi almalarını sağlamaktadır. Bu sebeplerden dolayı çalışanların örgüte bağlı ve verimli olmaları gerekmektedir. Özetlemek gerekirse işinde gereksiz yere devamsızlık yapmayan, örgüte sadık olan, yaptığı işte uzmanlaşan ve örgütü benimseyen bir çalışan her zaman el üstünde tutulacaktır.

Bu çalışmanın farklı illerde uygulanması daha realist ve ileriye dönük yapılacak çalışmalara yol gösterici bir rol oynayacaktır. Bu çalışmanın daha sonra yapılacak araştırmalara da ciddi anlamda katkı sağlayacaktır.

Çalışma kapsamında sadece Gaziantep ili örneği kullanılmıştır. Bu konu üzerinde çalışma yapmak isteyen araştırmacılar farklı şehirlerdeki sağlık sektörleri üzerinde araştırma yapabilirler.

KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ. Çelik, Y. Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326–350.
- Ağırbaş, İ. Ve Çelik, Y. Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326–350.
- Aksayan, S. (1990). Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul.
- Aksu, A. (1995). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişisinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresi'nde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aktulga, D. (1998). *Executive Excellence Dergisi*, Rota Yayınevi, İstanbul, ss. 10-11. Dilaver, T. ve Arzu, Y. (2005). "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş
- Alınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Orta öğretim okullarında değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(4), 362-484.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İş görenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aravi, B. (2010). *Lider Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi*, YYLT, GYTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Arıkan, E. (2011). *Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Arıkan, S. (2001), Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, H.Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı:1, ss.253.
- Arslan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aşık, A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-53.
- Atasoy, T. (2014). *A Comparative Study On Job Satisfaction In Large And Small Size Enterprises*. Unpublished Master's Thesis, A Thesis Submitted To The Graduate School Of Natural And Applied Sciences Of The Middle East Technical University, Ankara.
- Aydın, D. (2006). Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykaç, A. (2010). İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Bingöl, D. (2006). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Arıkan.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 3, Ağustos 2011, Sayfa 127-148.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arıkan.
- Bolat, T. Aytemiz, S.O. Bolat, O. İ. Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Burke S.C. Stagl K.C. Klein C.G. Gerald F. Salas E. and Halpin S M. (2006): "What Type Of Leadership Behaviors Are Functional In Teams? A Meta-analysis", *The Leadership Quarterly*, Volume: 17, Issue: 3: www.sciencedirect.com, (Erişim Tarihi:13.06.2006).
- Can, H. Akgün, A. Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal

- Catt, S. E. ve Miller, D. S. (1991). *Supervision: Working with people*. Irwin Professional Pub. Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, 7th Ed. McGraw Hill, New York.
- Cesur, A. (1998). *İş görenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının iş tatmini yönünden incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Cesur, A. (1998). *İş görenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının iş tatmini yönünden incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çağlar, İ. (2004), “ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl:2004, sayı 2, ss.91-107.
- Davis, K. (1998). *İşletmelerde insan davranışı* (K.Tosun, Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Demirağ, B. ve Çelik, M. (2019). Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi The Effect Of Leader Behavior Characteristics On Organizational Context. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 1-21. DOI: 10.20875/makusobed.401700.
- Demirbaş, H. (2012). İş Tatmini Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılık. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, *Yönetim*, 23 (71), 100-117.
- Demirdağ, Ş.A. (2015). Örgütsel Güven Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirsoy, E. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Doğan, S. (2001). Vizyona Dayalı Liderlik, Philip ve Richard’s İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, *Secil Ofset*, İstanbul.
- Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 3, 2005, s. 374–400.
- Düren, A.Z. (2000). *2000’li yıllarda yönetim*. İstanbul: Alfa
- Elmas, N. (2016). Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdoğan, H. (2002). *Personel devri ile iş tatmini ile işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Secimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, No: 248, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İz.
- Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış, 2. Baskı, *Donence Basım ve Yayın Hizmetleri*.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul, 604s.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (Genişletilmiş 5. Baskı). İstanbul: *Beta Yayınları*
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. *Beta Yayınları*, 7.Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eren, E.(2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. *Beta Yayınları*, 7.Baskı, İstanbul.
- Fleishman, E.A. Mumford, M.D. Zaccaro, S.J. Llevin , K.Y. Korotkin, A.L. and Hein, M.B. (1991): "Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation", *Leadership Quarterly* 4.Tannenbaum, A. (1966). Social Psychology of the work organization. Usa: Belmont
- Ghafoor, M. M. (2012). Role of Demographic Characteristics on Job Satisfaction. *Far East Journal of Psychology and Business*. 6(1), 30–45.
- Glick, NL. (1992). *Job Satisfaction Among Academic Administrators*. Research in Higher Education, 33 (5), 625-629
- Gün, G. (2008). Konaklama İşletmelerinde İş gören Devir Hızının Personel Motivasyonuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Kapadokya Bölgesinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Güner, Ş. (2002). Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 88s.
- Gürsoy, A. (2005): "Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama", *Celal Bayar Üniversitesi, Manisa: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*
- Halsey, W. (1988). Macmillan Contemporary Dictionary. İstanbul: Abc

- Harputlu, Ş. (2014). Job Satisfaction and Its Relation with Perceived Workload: An Application in a Research Institution. Thesis for Master Degree, The Graduate School Of Natural And Applied Sciences Of Middle East Technical University, Ankara.
- Harris, A. (2005). Distributed Leadership. In B. Davies (Ed.). The Essentials of School Leadership. (160–172) Thousand Oaks: Corwin Press/Paul Chapman Publishing.
- Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, İstanbul, No: 292, ss.8.
- Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Karadal, H. (1999). Yöneticinin yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: Bazı sektörlerde bir araştırma. *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Karadal, H. (1999). *Yöneticinin yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: Bazı sektörlerde bir araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Karaduman, A. (2002). Ekip çalışmasında liderin iş tatmini üzerindeki etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karagöz, Y. Ekici, S. (2004). Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 5(1); 25-43.
- Karayel, B. (1999). İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İş gören Tatmini Üzerine Etkileri, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Kaya N. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, T. (1995). “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)”, *İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi*, 24(2), ss.2.
- Kırel A.Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri ve uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115.
- Kırel, A.Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri ve uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, *Beta Basım A.Ş.*8.Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, *Beta Basım Yayın*, İstanbul.

- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. (16. Baskı). İstanbul: *Beta Basım A.Ş.*
- Küçük Özdemir, M. (2006). Turizm Sektöründe İş görenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Lan, T.S. Chang, I.H. Ma, T.C. Zhang L.P. Chuang, K.Ç .(2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*, 11(3465), 1-13. Dio:10,3390/Su 11123465. Erişim Tarihi: 02/09/2019
- Larsen, A.T. (1996).Değişim Surecinin Rotasını Çizmek, İnsan Yönetimi, MESS, İstanbul
- Lawler, E. E. (1994). *Motivation in work organizations*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leventyürü, M. (2010). *Sigorta Satış Sektöründe İş Tatmini Ve Örnek Uygulama*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Lok, P. ve Crawford J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 4, 321-338.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, 7th Ed. McGraw Hill, New York
- Şoşik, J. Godshalk, J.M. Yammarino, FV. (2004). “Transformational Leadership, Learning Goal Orientation and Expectations for Career Success in Mentorprotege Relationship: A Multiple Levels of Analysis Perspective”, *The Leadership Quarterly*, 20
- Drucker, P. (1998).Yeni Gerçekler, (Çev:Birtane Karanakçı),7. Baskı, *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, Yayın No:327, Ankara.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, 7th Ed. *McGraw Hill*, New York.
- Maddux, B.R.(1999). Takım Kurma, *Alfa Yayınları*, İstanbul.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. Usa: Harper and Row.
- Mohan, Y. (2001). Kadın Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Bir Uygulama, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli,78s.
- Moorhead G, Griffin R.W. (1989). *Organizational behavior*. Usa: Mifflen.
- Mullnis, L, J. (1999). Management and Organisational Behaviour, *The Dryden Pres*, New York, 304s.
- Odom, R. Dunn, W.R. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion [online]. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2), 82–170.

- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Otar, H. (2008). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Her şey Dahil Sisteminin İş görenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Owens, J. (1976). “ The Uses of Leadership Theory”, *Management Organization and Human Resources*, (Eds: H.Hicks and J.Powell), Mc Graw Hill Book Comp.
- Özcan, Y. (2006). *İlköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, P.S. ve Topaloğlu, T. (2012). *Liderlik ve motivasyon*. Ankara: Nobel.
- Özgen, H. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y.S. (2001). Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumuna üzerine Çukurova bölgesinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 334.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İ.Ü. *İşletme Fakültesi Yayınları* No.282.İstanbul.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İ.Ü.*İşletme Fakültesi Yayınları* No.282.İstanbul.
- Peker, Ö. ve Ayürk, N. (2000). Etkili yönetim becerileri. Ankara: *Yargı*.
- Pelit, E. (2008). İşletmelerde İş gören Güçlendirmenin İş görenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pollard, C. (1998). *Paylaşılan Bir Amaç Yaratmak, İnsan Yönetimi*, Mess, İstanbul,
- Porter, L. ve Bigley, G.A. (2003). *Motivation and work behavior*. Usa: Hill.
- Robbins L. ve Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*, Ninth Edition, February 12, New Jersey: *Prentice Hall*
- Robbins, P.S. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pretice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z, ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Furkan ofset.

- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-563.
- Sat, S. (2011). Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alan Ya da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Schultz, D. (1990). *Psychology and industry today*. New York: Mac Millian.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim.
- Solmuş, T. (2000). İnsan kaynakları alanında bir uygulama alanı olarak motivasyon, *Türk Psikoloji Bülteni*, 19(11).
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Ankara.
- Şahin, A. Temizel, H. Örseli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, 3. Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şen, T. (2008). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şentürk, C. (2011). *Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik*. Niğde: Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim, S. 142, Aralık, ss. 30-34.
- Şimşek, M. Ş. Akgemici, T. ve Çelik A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütsel Davranış (8.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Takım, A. (2012). Örgütsel Çatışmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Uygulama). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 141–163.
- Taştan, M. (2007). *Kayseri Sanayi Odası Yönetimi*, Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışmasının Önemi
- Tevrüz, S. (1998). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. İstanbul: Kalite Derneği.
- Timuroğlu, M. K. (2005). İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İş gören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İş gören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türk, M.S. (2003). Bir iletişim sistemi olan örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi. *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim, Çev: Vedat Üner, *Rota Yay*, İstanbul, 376s.
- Werner, L. (1993). *Liderlik ve yönetim*. Çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Yaşarsoy, E. (2014). An investigation into the motivation and job satisfaction level of employees in the small and medium-sized hotel enterprises: A case study in Bournemouth A dissertation submitted by. *Unpublished Master's Thesis*, Bournemouth University. İngiltere.
- Yeğin, M. (2009). İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları, C.U. *Hemşirelik Yüksek Okulu*.
- Yücel, İ. (2012). İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 33, 1-20.
- Zaleznik, A. (1999). “Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?”, Çev: Meral Tüzel,

EK-1. ANKET FORMU

Değerli katılımcı; bu anket formu Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programı kapsamında yürütülmekte olan “Lider Davranış Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir. Anket formuyla elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve hiçbir şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Katılımınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Araştırmacı : Dr. Öğr Üyesi Zeynep ÖZGÜNER
Ahmet YILDIRIM

İletişim Bilgileri: Hasan Kalyoncu Üniversitesi SBE İşletme Yüksek Lisans Programı, Gaziantep

E-posta : zeynep.ozguner@hku.edu.tr, ahmetyldrm027@gmail.com

Lider Davranışı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi (X) işaretleyerek belirtiniz.					
Lider Davranışı ile İlgili İfadeler	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1. Arkadaşcadır.	1	2	3	4	5
2. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	1	2	3	4	5
3. Düzeni sağlar.	1	2	3	4	5
4. Astlarına güvenir.	1	2	3	4	5
5. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	1	2	3	4	5
6. Kimin neyden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	1	2	3	4	5
7. Açık ve dürüst bir yönetimi vardır.	1	2	3	4	5
8. Yeni fikirlere teşvik eder.	1	2	3	4	5
9. Tutarlıdır.	1	2	3	4	5
10. Eleştirilere açıktır.	1	2	3	4	5
11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
12. Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	1	2	3	4	5
13. Güven vericidir.	1	2	3	4	5
14. Gelecek hakkında planlar yapar.	1	2	3	4	5
15. Büyüme teşvik eder.	1	2	3	4	5
16. Amaçları belirgindir.	1	2	3	4	5
17. Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	1	2	3	4	5
18. Yeni projeler üretir.	1	2	3	4	5
19. Astlarını savunur.	1	2	3	4	5
20. Yeniliklere açıktır.	1	2	3	4	5
21. İşin denetiminde titizdir.	1	2	3	4	5
22. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	1	2	3	4	5
23. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	1	2	3	4	5
24. Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	1	2	3	4	5
25. Astlarına adil davranır.	1	2	3	4	5
26. Gerekteğinde çabuk karar verir.	1	2	3	4	5
27. Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	1	2	3	4	5
28. Esnektir ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
29. Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	1	2	3	4	5
30. İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	1	2	3	4	5

