

# Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması

Dilaver TENGİLİMOĞLU,\* Arzu YİĞİT,\*\*

## ÖZET

Örgütler amaçlarını iş doyumunu yüksek işgörenler sayesinde gerçekleştirir. Örgütlerde iş doyumunu veya doyumsuzluğunu etkileyen temel faktörlerden birisi de, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Bundan dolayı yöneticiler örgütün temel kaynağı olan personelin iş doyum düzeyini düşünmek zorundadır. Bu çalışmanın amacı, liderlik davranışlarının personel iş doyumunu üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Çalışma, Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesi'nde çalışan 355 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmada anket metodu kullanılmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışlarını bulabilmek için faktör analizi ve çok değişkenli istatistiksel analiz metodu kullanılmıştır. Liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkilerinin bulunabilmesi için korelasyon analizi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğu, yöneticilerin dört tip liderlik tarzı; destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik sergilediği belirlenmiştir. İş doyumunun en yüksek olduğu liderlik tarzının sırasıyla katılımlı, araçsal, başarı yönelimli ve destekleyici liderlik olduğu ve her dört liderlik tarzında personel iş doyumunu üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, İş Doyumu, Hastane

\* Doç. Dr., G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

\*\* Öğr. Gör., G.O.P.Ü Döner Sermaye İşletmesi

## Determining the Effects of Leadership Behaviors on the Job Satisfaction of Personnel in Hospitals: A Field Study

### **ABSTRACT**

*Organizations achive their objectives by means of personnel with high job-satisfaction. It can be proposed that one of the basic factors affecting job satisfaction and personnel dissatisfaction/complaints in organizations is the leadership behavior of the managers. Therefore, managers have to consider job satisfaction level of their personnel. The aim of this study is to determine the effects of leadership behaviors on the job satisfaction of personnel.*

*The study was performed in Tokat Cevdet Aykan State Hospital. The subjects, 335 personnel of this hospital, were interviewed. In order to determine the leadership behaviors of the managers, Factor Analysis and Multi-variate Statistical Analysis were conducted. Correlation Analysis was carried out in order to determine the effects of leadership behaviors on job satisfaction. The results of the study determined the leadership behaviors of the managers as supportive instrumental, participant, and success-oriented and personel satisfaction level is high. It was also determined that four lidership behaviors had a positive effect on the job satisfaction of personnel*

**Key Words:** *Leadership, Job Satisfaction, Hospital*

### **I. GİRİŞ**

Örgütlerin en önemli girdilerinden birisi de, işgörenlerdir. İşgörenler, örgütte istihdam edilen ve örgütsel hedefler yönünde bilgi ve becerilerini kullanan kişilerden oluşmaktadır. Gerek işgören maliyetlerinin büyüklüğü, gerekse işgören maliyetlerinin örgütsel etkililik açısından oynadığı rollerin önemi, yöneticileri işgören doyumunu konusunda daha duyarlı hale getirmiştir. İş doyumunu işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını artıran en önemli faktörlerden biridir (Karayel,1999). Çalışanların iş doyumunu ile, gerçekleştirilen hizmetin kalitesi ve etkililiği arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Emek-yoğun bir sektör olan sağlık sektörüne bağlı hastanelerde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır.Çünkü işgörenin yapacağı ufak bir hata telafisi mümkün olmayan bir zarara veya hastanın hayatına mal olabilir. Hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan işgörenin yoğun bir iletişim içerisinde olduğu bu sektörde, iş doyumunu düşük olan işgörenin kaliteli bir hizmet sunması ve hasta tatminini sağlaması mümkün değildir. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir.

Örgüt yöneticileri, istihdam etmiş olduğu işgörenlerin örgüte, örgütün kurallarına ve kendilerine karşı olan tutumlarını bilmek zorundadır. Örgütlerde işgörenlerin tutumları iş davranışlarını etkilediği için, işgörenlerin işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumu önemlidir. Örgütsel ortamda farklı iş tutumları bulunmaktadır. Bu iş tutumlarından biride iş doyumudur (Erdoğan, 1997). Çalışanların iş doyumunun sağlanması, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin niceliği ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, diğer yandan çalışanların iş doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür. Bu durumda, bir örgütün başarısının göstergesi, sözü edilen bu iki amacın da ulaştığı denge düzeyidir (Başaran, 2000). Diğer taraftan, örgütün başarılı olmasında önemli rolleri olan yöneticilerin liderlik davranışları, örgütte çalışanların iş doyumunun artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır.Yönetim politikası ve liderlik türü, çalışma sırasındaki bağımsızlık derecesi, kişilerarası ilişkiler, fiziki koşullar, bireysel faktörler ve ücret boyutları ile sağlık çalışanlarının iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada, en yüksek ilişkinin yönetim politikaları ve yönetici davranışlarında olduğu görülmüştür (Şahin, Batıgün,1997).

Diğer yandan çalışanın iş doyumunu kadar yöneticinin iş doyumuda örgütsel etkinlik açısından önemlidir. Eğer yöneticiler işlerinde doyumsuz iseler, onların mutsuzluğu, geniş yönetim etkileri nedeniyle bütün bir örgüte yayılabilir (Newstrom ve Davis, 1993).

Hastane örgütlerinin başarılı olabilmeleri için mevcut personeli etkili ve verimli biçimde kullanmaları gerekir. Bunun içinde hastane işletmelerinin bütün yönetsel kademelerinde bulunan yöneticilerin etkili birer lider olmaları gerekir. Araştırmalar (Cooper at al.1989; Şahin ve Batugün, 1997; Toplu, 1998), iş doyumunun yönetim politikaları ve yönetici davranışlarından etkilendiğini göstermektedir.

Bu çalışmada hastanelerde yönetim kademesinde bulunan yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış türleri ve bunun çalışanların iş doyum düzeyi üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada öncelikle liderlik ve iş doyum kavramları kısa bir şekilde açıklanmaya çalışılmış daha sonra araştırmaya ilişkin yöntem ve bulgulara ilişkin verilere yer verilmiştir.

## **II. LİDERLİK VE İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

### **II.1. Liderlik Kavramı**

Yönetimde başarı, her şeyden önce personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Nitekim Dale Carnegie de, “başarının sırrı insanları idare etmesini bilmektir” demiştir. Çünkü yönetici mahiyetinde çalışan insanları (personeli) etkili ve verimli bir şekilde çalıştırarak sonuca ulaşan ve başarılı olan kişidir. Yönetimde başarının temel unsuru iyi bir yönetim tarzı sergileyerek örgüt ve çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Liderlik, hedef belirleme ve başarma yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenme sürecidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998). Hitt, Middelemist ve Methis'e göre liderlik, grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme süreci olarak tanımlamışlardır. Bu sürecin; liderin kişisel karakteristiklerinin, durumun mahiyetinin ve izleyicilerin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir (Karayel,1999).

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı taktirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar

etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır diye tanımlayabiliriz (Eren, 2004).

Bilindiği üzere liderlik, örgütsel amaçları başarma doğrultusunda çalışanları yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir. Hazırlanan planların her şeyi kapsayamaması, hastanelerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, hastanelere sürekli yeni ünitelerin eklenmesi sonucunda büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi, örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülme ve karmaşık bir yapıya sahip olması şeklinde özetlenebilecek nedenlerden dolayı hastane örgütlerinde etkili bir liderliğe ihtiyaç duyar.

Hastane işletmelerinin uzun dönemli rekabet güçlerini korumada, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkararak rekabet avantajı elde etmede, çalışanları yönlendirmede, onlar için bir vizyon belirleyerek bu vizyona alt kademedeki çalışanlarını dahi dahil etmede, kısaca işletmeyi ileriye götürmede çok önemli bir paya sahip olan işletme yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının personel iş doyumuna üzerinde büyük bir etkisi olduğu bilinmektedir (Doğan, 2001).

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetleri de değişim ve gelişim içinde yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hastane hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Buradaki başarı ya da belirlenen hedeflere ulaşma ve sunulan hizmetlerdeki etkinlik ve verimlilik sergilenen liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir (Velioğlu ve Vatan, 2002).

Örgütsel etkililiğe etki eden ve liderlik süreçleriyle çok yakından ilişkili bir diğer konu da, işgören doyumudur. İşgören doyumunu, işgörenlerin örgütsel amaçlara, istekli ve verimli biçimde katkı yapmalarını sağlamaktır. İşinden memnun olan, hastane içinde temel ve önemli ihtiyaçlarını tümünü karşılayan

bireylerin iş başarımları seviyelerinin, iş doyumu düşük işgörenlerin iş başarımlarından önemli ölçüde yüksek olduğu söylenebilir.

## II.2. İş Doyumu Kavramı

İş doyumu, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş doyumu denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir (Bingöl, 1996). İş doyumu kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribin, 1972). İş doyumu işgörenin işe ya da işin belirli yönlerine tepkisini yansıtır (Yüksel, 2002). İş doyumu, işin kapsamı ve iş ortamına ilişkin bireylerin, olumlu tutumlarının tümü şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1996). Başka bir tanıma göre, iş doyumu, önemli olarak görülen çeşitli iş faktörlerine yönelik olarak bireyin sahip olduğu tutumlardan oluşan çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır (Erigüç ve Yıldırım, 2001).

Sağlık hizmetlerinde, hizmet sürecinin vazgeçilmez unsuru olan sağlık personelinin, işleriyle ilgili olumsuz tutumları ve işlerini ele alış biçimleri hizmeti alanların, hizmet aldığı sağlık kuruluşu ve sağlık hizmetleri hakkındaki tutumlarını çok olumsuz hale getirebilir. Bu nedenle “hizmet alanların mutluluğunun hizmet sunanların mutluluğundan geçtiği” yaklaşımının gözardı edilmemesi gereklidir.

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunun yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş doyumunu sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etken olan iş doyumunun sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş doyumunu etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır.

Çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenlerdir (Balcı, 1985; Aksayan, 1990; Horozoğlu 1995; Işıkhani 1993). Örgütsel faktörler ise iş ve niteliği, yönetim tarzı ve denetim, ücret, gelişme ve yükselme imkanları, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırmaktadır.

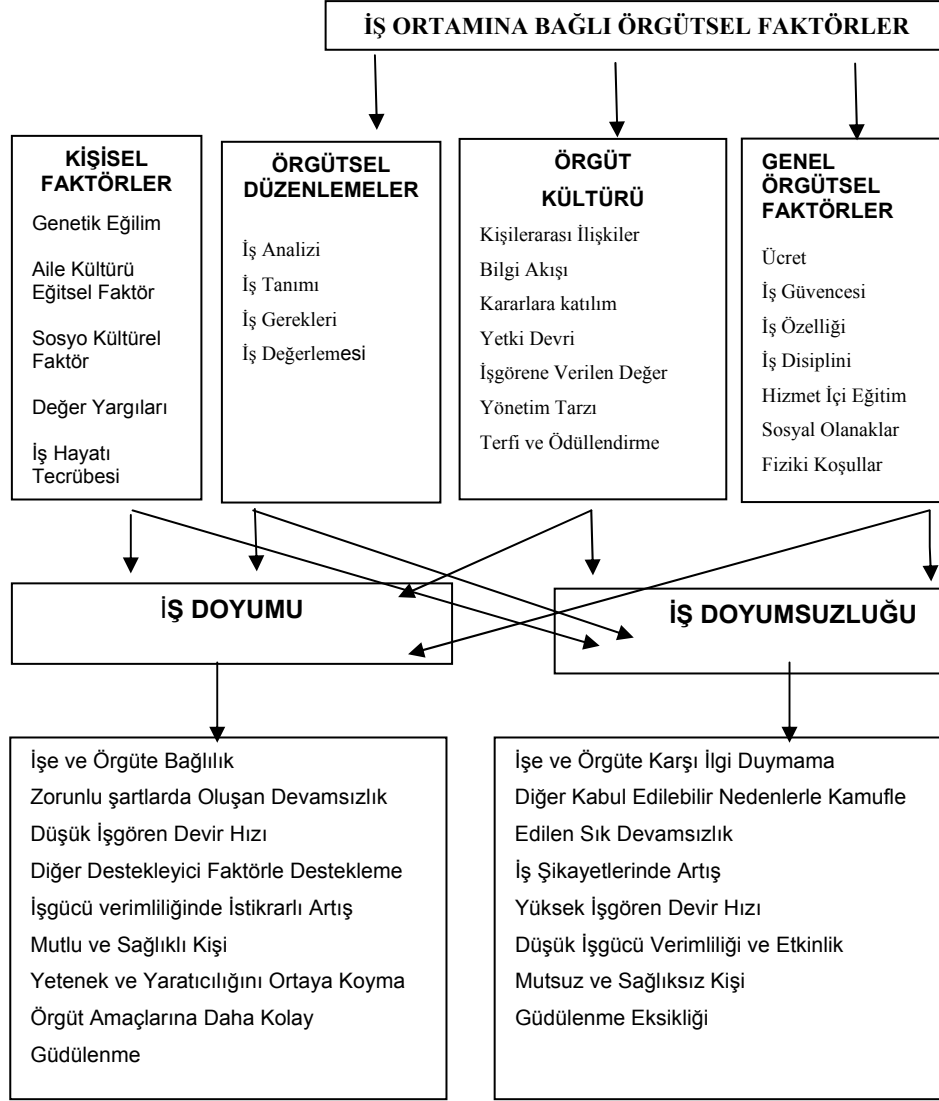
İş doyumsuzluğu; çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir. İşten doyumsuzluk, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan işgören de kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunu yanında işgören de bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002).

Şekil 1’de iş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir.

Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş doyumunu ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş doyumunu konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar (Akıncı,2002:6).

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

Şekil 1. İş Doymu İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi



Kaynak: Akıncı,2002:6



### **III. GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **III.1. Araştırmanın Amacı:**

Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesi'nde görev yapan yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemektir.

#### **III.2. Araştırmanın Yöntemi**

##### **III.2.1. Araştırmanın Tipi:**

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

##### **III.2.2. Evren ve Örneklem:**

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

##### **III.2.3. Verilerin Toplanması:**

Veri toplamada, yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemek için Karayel (1999) tarafından geliştirilmiş likert tipi beş seçenekli ölçme aracı kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve güvenilirlik durumu Cronbach Alfa Katsayısı ile incelenmiştir. Liderlik davranışları ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alfa) 0.9599 bulunurken, iş doyumunu ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0.8267 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada liderlik davranışlarını ve personel iş doyumunu betimleme anketi kullanılmıştır.

### **III.2.4. Verilerin Analizi:**

Çalışmada elde edilen veriler bilgisayara aktarılarak ve SPSS 11.5 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin öncelikle güvenilirliği Cronbach Alfa Katsayısı ile test edilmiştir. Daha sonra liderlik davranışı boyutlarını belirlemek amacıyla çok değişkenli bir çözümleme yöntemi olan "Faktör Analizi" uygulanmıştır. Faktör Analizinde "Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)" Varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen Scree Plot dağılımına göre özdeğerleri (Eigenvalue >1) 1'in üzerinde olan değişkenler değerlendirmeye alınmıştır.

Gruplararası karşılaştırmalarda ise, Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla da Post Hoc testlerinden Tukey HSD (Tukey Honestly Significance) çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Normal dağılıma uymayan değişkenler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi yerine "Kruskal Wallis Varyans Analizi" kullanılmıştır. Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi sonrasında farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için "Mann-Whitney U Testi" kullanılmıştır. Araştırmada, liderlik davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin yön ve gücünü belirlemek için Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

## **IV. BULGULAR**

### **IV.1. Araştırma Örnekleme İle İlgili Bulgular**

Araştırma örnekleme ile ilgili bulgular Tablo 1'de verilmiştir. Tablo'dan da görüleceği üzere, araştırmaya katılan personelin büyük bir çoğunluğunu (% 62.3'ü) kadınlar ve 41 yaş altı çalışanlar (%89.6) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan personelin öğrenim durumuna göre dağılımı incelendiğinde büyük çoğunluğun (%63.1) fakülte ve yüksekokul mezunu olduğu ve sağlık personelinin oluşturduğu görülmektedir.

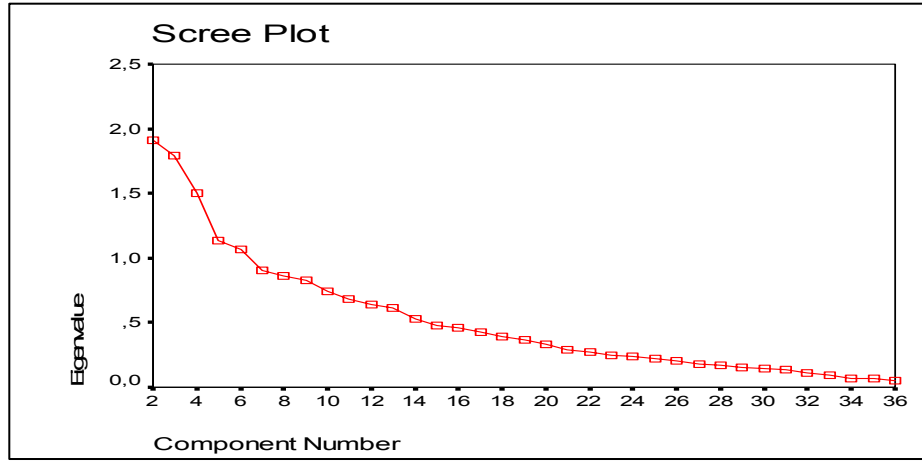
**Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>%</b>
Erkek	134	37,7
Kadın	221	62,3
<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
18-25	68	19,2
26-33	151	42,5
34-41	99	27,9
≥ 42	37	10,4
<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İlkokul	8	2,3
Lise ve Dengi Okullar	123	34,6
2 Yıllık Yüksekokul	118	33,2
4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	86	24,2
Yüksek Lisans veya Doktora	20	5,7
<b>Hizmet Süresi (Yıl)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1-5	98	27,6
6-10	120	33,8
11-15	72	20,3
16-20	32	9,0
21-25	22	6,2
≥ 26	11	3,1
<b>Görevi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Hekim	23	6,5
Hemşire- Ebe- Sağlık Memuru	130	36,6
Memur	73	20,6
Şef	7	2,0
Teknisyen	20	5,6
Tekniker	67	18,9
Sekreter	19	5,4
Diğer	16	4,5

**4.2. Liderlik Davranışını Belirleyen Faktörler ile İlgili Bulgular**

Yönetmel davranış ve iş doyumunu içeren ankette her bir liderlik tarzı ile ilgili skorlar; o tarzı betimleyen faktörde önemli yükler alan değişkenlerin gözlenen değerlerinin toplamının, o faktörde yer alan değişken sayısına bölünmesiyle bulunmuştur. Şekil 2’de özdeğerlerin nisbi değerleri (scree plot) verilmiştir. Bu veriler ışında toplam 36 değişkenin dört faktör altında ve toplam varyansın % 63.618 oranında açıklayarak oluştuğu saptanmıştır.

### Şekil 2. Özdeğerlerin Nisbi Değerleri (Scree Plot)



Faktör Analizi sonuçlarının genel bir değerlendirilmesi yapıldığında, belirlenen dört boyut, House ve Mitchell (1982), Umstot (1984) ve Randolph (1985) tarafından belirlenmiş olan liderlik davranış boyutları ile tutarlılık göstermektedir. Söz konusu yazarlar da, liderlik davranışını dört boyutta incelemiştir. Bunlar;

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

Araştırma sonucunda elde edilen faktör yapısı, yazarların öngördüğü faktör yapısı ile büyük derecede tutarlılık göstermektedir. Buna göre kullanılan ölçeğin

geçerliliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu faktörler ve bu faktörlerde yer alan değişkenler yükleriyle birlikte aşağıda verilmiştir.

#### IV.2.1. Faktör 1: Destekleyici Liderlik

Faktör 1'in tanımladığı destekleyici liderlik tarzını toplam varyansın % 49.14 'ünü açıklamaktadır ve 11 değişken ile ifade edilmektedir. Değişkenler incelendiğinde destekleyici liderlik tarzı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Destekleyici lider tipi çok zaman “kişiye dönük lider”, “uyumlu lider” gibi kavramlarla anlatılmak istenir. Bu liderin temel davranışı astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde yürütülmesine dayanır. Bu davranış türünün kişilerin iş doyumunu ve işlerini başarma güçlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Destekleyici Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri**

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR YÜKÜ
Düzeni sağlar.	0.753
Tutarlıdır.	0.743
Yeni fikirleri teşvik eder.	0.708
Eleştirilere açıktır.	0.683
Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	0.674
Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	0.658
Güven vericidir.	0.631
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	0,569
Arkadaşçadır.	0.517
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	0.481
Gelecek hakkında planlar yapar.	0.445
<b>AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (R<sup>2</sup>)</b>	<b>49.140</b>

Tablo 2’de görüldüğü üzere destekleyici liderlik davranışı boyutu olarak nitelendirilebilen bu faktörün, insana ilgi gösteren liderlik davranışını tanımladığı söylenebilir. Yapılan araştırmaların çoğu destekleyici liderlik biçiminin iş doyumunu sağlama, iş başarısını artırma gibi bazı olumlu tutumlarla

yakından ilgili olduğunu göstermiştir. Destekleyici liderlik tarzı, özellikle insancıl bir işletme atmosferi yaratmanın temel koşullarından birisini oluşturmaktadır. Üstleri tarafından desteklenen, üstlerinden maddi ve manevi destek gören astların, yönetim ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olacağı söylenebilir.

#### **IV.2.2. Faktör 2: Araçsal (Yönlendirici) Liderlik**

Faktör 2'nin tanımladığı araçsal liderlik tarzının toplam varyansın %5.30 düzeyindedir ve 13 değişken ile ifade edilmektedir. Değişkenler incelendiğinde araçsal (yönlendirici) liderlik tarzı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Araçsal liderlik türünün en belirgin özelliği, astların izleyecekleri yolun lider tarafından belirlenmesidir.

Araçsal liderlik tarzını betimleyen bu faktörü, House ve Mitchell'in (1982) adlandırdığı gibi araçsal liderlik davranışı olarak adlandırmak mümkün görünmektedir. Bu faktörde yer alan değişkenler Tablo 3'de verilmiştir. Faktör 2'de yer alan değişkenler kümesi incelendiğinde, bu faktörün, işe ağırlık veren, işlerin planlı, düzenli ve kurallara uygun biçimde yürütülmesini isteyen, aynı zamanda da, astları üstünde ağırlığını hissettirerek egemenlik kurmaya çalışan lider davranışını ortaya koyduğu söylenebilir. Araçsal liderlik tarzının, likert tarafından "İş Merkezli Liderlik", OHIO Eyalet Üniversitesi araştırmacıları tarafından "Yapıyı Harekete Geçirme" davranışı ve Blake ve Mouton tarafından "Görev Liderliği" olarak adlandırıldığı söylenebilir.

**Tablo 3. Araçsal Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri**

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR YÜKÜ
Talimatlarını açık bir şekilde verir.	0.740
Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	0.697
Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	0.668
Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	0.635
İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	0.622
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	0.620
Esnektir ve değişime açıktır.	0.600
Astlarına adil davranır.	0.590
İşin denetiminde titizdir.	0.566
Gerektiğinde çabuk karar alır.	0.532
Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	0.531
Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir	0.465
Planları dikkatli yapar.	0.324
<b>AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (R<sup>2</sup>)</b>	<b>5.300</b>

#### IV.2.3. Faktör 3: Başarı Yönelimli Liderlik

Faktör 3'ün tanımladığı başarı yönelimli liderlik tarzının toplam varyansı açıklama yüzdesi 4.98 dir ve 7 değişken ile ifade edilmektedir. Değişkenler incelendiğinde başarı yönelimli liderlik tarzı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 4.'de de görüldüğü üzere başarı yönelimli lider davranışı; büyümeyi teşvik eden, amaçları belirgin olan, iyi çalışmalarını takdir eden, yeni projeler üreten, yeniliklere açık olan lider davranışı olarak sergilenmektedir. Başarı yönelimli liderlik davranışının temel özelliği amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörelere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.

**Tablo 4. Başarı Yönelimli Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri**

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR YÜKÜ
Büyümeyi teşvik eder.	0.797
Amaçları belirgindir	0.731
İyi çalışmaları taktir eder.	0.722
Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	0.687
Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	0.582
Yeni projeler üretir.	0.525
Yeniliklere açıktır.	0.487
<b>AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (R<sup>2</sup>)</b>	<b>4.980</b>

#### IV.2.4. Faktör 4: Katılımcı Liderlik

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

**Tablo 5. Katılımcı Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri**

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR YÜKÜ
Astlarına güvenir.	0.741
Astlarını savunur.	0.725
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	0.609
Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.	0.603
Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	0.538
<b>AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (R<sup>2</sup>)</b>	<b>4.810</b>

Bu faktörde yer alan birbirleriyle ilişkili değişkenler kümesi incelendiğinde, faktörün, likert tarafından "işgören merkezli liderlik", OHIO



Eyalet Üniversitesi araştırmacıları tarafından "anlayış" olarak nitelendirilen liderlik davranışlarıyla uyumlu olduğu söylenebilir. Katılımcı lider, iş grubu üyelerinin fonksiyonlarını yerine getirmelerinde ve işlerini başarılarında onlarla birlikte sorumluluk üstlenir. İşletmelerin büyümeleri, karmaşıklaşmaları, işgörenin uzmanlaşma ve meslekleşme düzeyinin gelişmesi sonucunda, yöneticiler, otoriter davranışları terk ederek astlarının işletme kararlarına daha fazla katılımına imkan tanımaya başlamıştır.

### **IV.3. İşgören Eğitim Düzeyi ve Liderlik Davranışları**

Eğitim düzeyine göre yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili analizlere ilişkin bilgiler Tablo 6'da verilmiştir. Dört liderlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler incelendiğinde, dört liderlik boyutunda da ilkökul mezunlarının diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek olduğu, diğer eğitim düzeylerinin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan "Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi" ve "Anova testi sonuçlarına göre araçal liderlik, destekleyici liderlik ve başarı yönelimli liderlik davranışlarında eğitim düzeylerine göre gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ). Bu sonuca göre, personelin yöneticilerinin liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri yöneticilerin astlarına eğitim düzeylerine bakılmaksızın liderlik davranışları bakımından aynı biçimde davrandıkları söylenebilir.

Katılımcı liderlik boyutunda da eğitim düzeylerine göre değerlendirmenin birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı veya önemli olduğu saptanmıştır ( $F=2.415$ ,  $p<0,05$ ). Yapılan Tukey HSD testi sonucuna göre ilkökul ile lise mezunları arasında ilkökul ile iki yıllık yüksekökul arasında ilkökul ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 6. Eğitim Düzeyi ve Liderlik Davranışları**

Liderlik Davranışları	Öğrenim Durumu	N	— X	Std. Sapma	Tek Yön. Varyans Analizi		Krus. Wallis Var. An.	
					F	p	X <sup>2</sup>	p
Destekleyici Liderlik	İlkokul	8	4.05	0.16	-	-	9.343	0.053*
	Lise ve Dengi Okullar	123	3.26	0.87				
	2 Yıllık Yüksekokul	118	3.22	0.95				
	4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	86	3.41	0.89				
	Yüksek Lisans veya Doktora	20	3.31	1.15				
	<b>Toplam</b>	<b>355</b>	<b>3.31</b>	<b>0.92</b>				
Araçsal Liderlik	İlkokul	8	3.82	0.46	1.996	0.095*	-	-
	Lise ve Dengi Okullar	123	3.27	0.89				
	2 Yıllık Yüksekokul	118	3.37	0.93				
	4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	86	3.56	0.88				
	Yüksek Lisans veya Doktora	20	3.19	1.14				
	<b>Toplam</b>	<b>355</b>	<b>3.38</b>	<b>0.91</b>				
Başarı Yönelimli Liderlik	İlkokul	8	4.37	0.38	-	-	12.838	0.884*
	Lise ve Dengi Okullar	123	3.27	0.87				
	2 Yıllık Yüksekokul	118	3.31	0.92				
	4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	86	3.40	0.86				
	Yüksek Lisans veya Doktora	20	3.31	1.14				
	<b>Toplam</b>	<b>355</b>	<b>3.34</b>	<b>0.90</b>				
Katılımcı Liderlik	İlkokul	8	4.30	0.59	2.415	0.049**		
	Lise ve Dengi Okullar	123	3.31	0.88				
	2 Yıllık Yüksekokul	118	3.76	0.90				
	4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	86	3.37	0.93				
	Yüksek Lisans veya Doktora	20	3.18	1.13				
	<b>Toplam</b>	<b>355</b>	<b>3.36</b>	<b>0.92</b>				

\*p&gt; 0.05, \*\* p&lt;0.05

#### IV.4. İş Doyumu ve İşgören Özellikleri

Tablo 7’de personelin cinsiyete iş doyum düzeyleri verilmiştir. Personelin cinsiyete göre iş doyum düzeylerinin benzer oldukları ve her iki grup da iş doyum düzeylerinin yüksek çıktığı görülmüştür. Yapılan "İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi" sonucuna göre, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olmadığı saptanmıştır (t=0.04, p>0.05).

**Tablo 7. Personelin Cinsiyetine Göre İş Doyum Düzeyleri**

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

(t=0.04, p>0.05)

**Tablo 8. Personelin Yaşa Göre İş Doyum Düzeyleri**

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

(F=0.837, p>0.05)

Tablo 8’de personelin yaşa göre iş doyum düzeyleri verilmiştir. Personelin yaş gruplarına göre iş doyum düzeylerinin benzer oldukları görülmüştür. En yüksek iş doyumunu 26-33 yaş, en düşük doyum ise 34-41 yaş grubundaki personele aittir. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli olmadığı saptanmıştır (F=0.837, p>0.05).

**Tablo 9. Yapılan Göreve Göre İşgören İş Doyum Düzeyleri**

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

(F= 0.279, p>0.05)

Tablo 9'da personelin yaptığı göreve göre iş doyum düzeyleri verilmiştir. En düşük iş doyumunu teknisyenlere, en yüksek iş doyumunu şef olarak çalışan personele aittir. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi çalışmasında da, gruplar arasında gözlenen farklılıkların istatistiksel açıdan önemli olmadığı saptanmıştır (F=0.279, p>0.05).

#### **IV.5. Liderlik Davranışı ve İş Doyumu**

Liderlik davranışlarıyla, iş doyumunu arasındaki ilişkinin derece ve yönünü belirten Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Pearson Korelasyon Matrisinde faktörler arasında ilişki incelendiğinde destekleyici liderlik, araçsal liderlik, başarı yönelimli liderlik ve katılımcı liderlik ile iş doyumunu arasında anlamlı (p<0.01) pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumunu düzeyi ile en yüksek korelasyon sahip liderlik tarzının katılımcı liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir.

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

**Tablo 10. Liderlik Davranışı ve İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Analizi**

LİDERLİK DAVRANIŞLARI- İŞ DOYUMU		DES. LİD.	ARAÇ. LİD.	BAŞ. LİD.	KAT. LİD.	İŞ DOY.
Destekleyici Liderlik	Pearson Correlation (r)	1.000	0.787*	0.693*	0.693*	0.174*
Araçsal Liderlik	Pearson Correlation (r)	0.787*	1.000	0.718*	0.666*	0.320*
Başarı Yönelimli Liderlik	Pearson Correlation (r)	0.724*	0.718*	1.000	0.702*	0.220*
Katılımcı Liderlik	Pearson Correlation (r)	0.693*	0.666*	0.702*	1.000	0.374*
İş Doyumu	Pearson Correlation (r)	0.174*	0.320*	0.220*	0.374*	1.000

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

Katılımcı liderlik ile iş doyumunu arasında ilişki katsayısı 0.374 olarak belirlenmiştir. Katılımcı liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcı liderlik davranışı arttıkça iş doyumunu düzeyi de artmaktadır.

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

edebildiklerinden, bu tür liderlik davranışı ile çalışanların doyumunu arasındaki ilişki olumlu olduğu söylenebilir.

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

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

## V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt ve kişi etkililiğini artırmaya çalışan örgütler, çalışanın etkililiğinde yeteneklerin ve deneyimlerin yanı sıra duyguların ve tutumların da önemli olduğu gerçeğinin farkına vararak tutum ölçme çalışmalarına hız vermişlerdir (Schultz ve Schultz, 1989). Bu çalışmalar içerisinde iş doyumunu ve liderlik örgütsel davranışlar üzerinde oluşturduğu etkisi nedeni ile yönetim bilimcilerince en çok incelenen konuların başında yer almaktadır.

Yapılan Faktör Analizi sonucunda yöneticilerin liderlik tarzları dört ana boyutta toplanabilmektedir. Bunlar: (1) işe ağırlık veren “araçsal (yönlendirici) liderlik” tarzı (2) astlarının bilgi ve deneyimlerine güvenen ve kararlara katılımına olanak tanıyan “katılımcı liderlik” tarzı ve (3) astlarına sürekli yardım eden ve onların refah ve mutluluğuna özen gösteren “destekleyici liderlik” tarzı, (4) astlarına büyümeyi teşvik eden, yeniliklere açık olan ve

performans geliştirme olanağı tanıyan “başarı yönelimli liderlik” tarzı olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu liderlik tarzları House ve Mitchell (1982), Umstot (1984) ve Randolph (1985) tarafından belirlenmiş olan liderlik tarzları ile tutarlılık göstermektedir.

İş doyumunda cinsiyetin etkisi konusunda farklılıklar olduğunu gösteren araştırmalar olmakla birlikte (Gürbüz ve diğerleri, 2000), bu araştırmada cinsiyete göre iş doyum düzeyleri arasında bir farklılık bulunmamıştır.

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

Personelin yaptığı göreve göre, iş doyum düzeyleri incelendiğinde en düşük iş doyumunu teknisyenlere, en yüksek iş doyumunu şef olarak çalışan personele aittir. Diğer grupların iş doyumlarının benzer oldukları saptanmıştır. Hemşire, ebe ve sağlık memurlarının iş doyumlarının hekimlere oranla daha düşük olduğu saptanmıştır.

İş doyumunu düzeyi ile en yüksek korelasyon sahip liderlik tarzının katılımcı liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. Katılımcı liderlik tarzı ile iş doyumunu arasındaki önemli ve pozitif bir ilişki olduğu ( $p<0.01$ ). Ayrıca, araçsal liderlik davranışı, başarı yönelimli liderlik davranışı ve destekleyici liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında da anlamlı ve ( $p<0.01$ ) pozitif yönde bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Fakat bu ilişkilerin derecesi katılımcı liderlik davranışı kadar yüksek çıkmamıştır.

Genel anlamda işgören merkezli liderlik, iş merkezli liderlik tarzına oranla daha etkili olduğundan, yöneticilerin işgören merkezli liderlik tarzlarını benimsemelerinin yararlı olacağı söylenebilir. Astlarına kararlara katılma olanağı tanıyan, onların sürekli destekleyen liderlik tarzları iş doyumunu açısından arzulanan liderlik tarzları olarak görülmeli ve bu davranışların sergilenmesine ağırlık verilmesinin gerekli olduğu ileri sürülebilir.

İşgörenin iş doyum düzeyini yükseltmek için, liderlik tarzı yanında etkili olması muhtemel diğer faktörlere de ağırlık (ılımlı bir örgüt iklimi, yeterli ücret. vb.) verilmelidir.

Yöneticilerin, sağlık personelinin iş ve iş dışı sorunlarına duyarlı olması, iş tanımlarının belirlenmesi, rol çatışmalarının azaltılması, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve kararlara katılmalarının sağlanması personelin iş doyumunu artıracakı düşünölmektedir.

Yöneticilerin liderlik tarzlarını belirleyen faktörlerin analiz edilmesi ve olumsuz olarak görölen tarzların uygulanmasını gerektiren olumsuz koşulların giderilmesinin yararlı olacağı söylenebilir. Ast-üst iletişimini geliştirmeye yönelik düzenli empati toplantılarının yapılması personel iş doyumunu artıracaktır.

Alt üst ilişkilerinde yöneticinin; nazik ve samimi olması, bireylerin iş ve iş dışı sorunlarıyla ilgilenmesi, güven ve önem vermesi, sözlerini dikkate alması, yapılanları takdir etmesi, olayları açıklayıcı olması, bireyin ve işin gerekliliğini hissettirmesinin personelin iş doyumunu artıracakını düşünölmektedir.

Örgütlerde, astların kendi yaptıkları işlerle ilgili konularda verilecek kararlara katılımının sağlanması halinde iş doyumunun artacağı bunun da örgütsel verimliliği yükselteceği söylenebilir.

İyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması, yöneticilik yeteneğinin gelişmiş olduğunu ortaya koyar. Bu ise yöneticilere liderlikle ilgili eğitim verilmesi ile olasıdır. Dolayısıyla yöneticilik konusunda formal eğitim almamış



hastane başhekimlerinin, liderlik kapasitelerini geliştirmek için düzenli eğitim programlarına tabi tutulmalarının yararlı olacağı söylenebilir.

Yöneticilerin, ekip çalışması, sorun çözme yöntemleri, çalışanları motive etme, yazılı-sözlü iletişim, yetki devretme, risk alabilme, yaratıcılık, konularda eğitim alırlarsa personel iş doyumunu artırılmasında faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu konuların kurumda düzenlenecek yönetici eğitim programlarında öncelikle dikkate alınması gerekmektedir.

## **KAYNAKLAR**

1. Akıncı Z. (2002) **Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (4):2.
2. Aksayan S. (1990) **Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
3. Aksu G., Acuner A.ve Tabak R. (2002) **Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)** Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 55 (4):2.
4. Balcı A. (1985) **Eğitim Yöneticisinin İş Tatmini**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
5. Başaran İ.E. (2000) **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**. 3. Baskı, Feryal Matbaası, Ankara.
6. Bingöl D. (1997) **Personel Yönetimi**. 3. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
7. Can H, Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş. (1998) **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Siyasal Kitabevi, Ankara.
8. Cooper C.L., Rote U. and Fragher B, (1989) **Mental Health ,Job Satisfaction in an Organization Setting**. British Medical Journal, (298):366-370.
9. Cribbin J.J. (1972) **Effecitive Managerial Leadership**. American Management Association, New York.

10. Erdoğan İ. (1997) **İşletmelerde Davranış**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul.
11. Eren E. (2004) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
12. Erigüç G. ve Yıldırım Y. (2001) “**Değer Algı uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma İle İlgili Düşünceleri**”. Amme İdaresi Dergisi, 34 (4):183-204.
13. Gürbüz Y. Karavuş M. ve diğerleri. **Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Tatmin Düzeyleri**. 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ankara.
14. House R. and Mitchell T. (1982). “**Path Goal Theory of Leadership,**” **Contemporary Perspectives in Organizational Behavior**. içinde, (Ed) D.D. White, Allyn and Bacon, Inc., Boston.
15. Horozluoğlu Ş. (1995) **Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması**. Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
16. Işıkhani V. (1993) **Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu**. Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
17. Karayel B. (1999) **İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
18. Newstrom J. W and Davis K. (1993) **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. 9 th Edition, McGraw-Hill, New York.
19. Randolph W. A. (1998) **Understanding and Managing Organizational Behavior, A Developmental Perspective**. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
20. Schulz D.P.and Schultz S.E. (1986) **Psychology and Industry Today:An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, 4 th Ed. Mc.Millan Publishing Co.,Inc, New York,
21. Şahin N.H. Ve Batıgün A.D. (1997) **Bir Özel Hastanede İş Doyumu ve Stres**. Türk Psikoloji Dergisi 12 (39):57-71.

22. Toplu D.B.(1998) **Kamu Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
23. Umstot D.D. (1984) **Understanding Organizational Behavior**. West Publishing Company, New York.
24. Veliöđlu S., Vatan F. (2002) **“Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi”**. 5. Ulusal Sağlık kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir.
25. Yüksel İ. (2002) **“Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”**. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (3):68.