

HASTANELERDE ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE UYGULAMA¹

Serkan KURT*
Vahit YİĞİT**

ÖZET

Emek yoğun hizmet veren hastaneler amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmesinde çalışanların iş tatmininin yüksek olması önemli bir faktördür. Hastanelerde çalışan iş görenlerin etkili ve verimli bir sağlık hizmeti verebilmeleri, çalışanların işlerinden tatmin olmalarıyla mümkün olabilmektedir. Ancak iş görenlerin işinden tatmin olması liderin sergilemiş olduğu liderlik davranışından büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu araştırmanın amacı Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapan hastane yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmektir. Araştırmanın evrenini Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan personelin tamamı oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi ile evrenden 333 çalışana ulaşılmıştır. Araştırmada veriler liderlik davranışları ve iş tatmini ölçeği kullanılarak anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketlerin sonuçları SPSS 22.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırmada veriler normallik testine tabi tutulmuştur. Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tiplerini tespit edebilmek için faktör analizi, araştırmaya katılanların her bir ölçekte yer alan sorulara ilişkin tutumlarının değişkenlere göre karşılaştırılmasında iki grubu karşılaştırmak için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi), ikiden fazla gruplar karşılaştırıldığında ise tek yönlü varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. Liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkilerinin tespiti için ise regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada faktör analizi sonucunda yöneticilerin dört tip liderlik tarzı sergilediği belirlenmiştir. Bunlar; destekleyici, yönlendirici (araçsal), otokratik ve başarı yönelimli liderliktir.

¹ Bu araştırma "Hastanelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama" isimli tezden türetilmiştir. Araştırma 4703-YL1-16 numaralı proje kapsamında Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Projesi (BAP) tarafından desteklenmiştir.

*Bilim Uzmanı, serkankurt549@gmail.com

**Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Sağlık Yönetimi Bölümü, Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı, Isparta, yigitv@hotmail.com

*Bu araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi 4703-YL1-16 nolu proje tarafından desteklenmiştir.

Araştırma sonucunda dört liderlik tipinin de iş tatmini üzerinde etkisi olduğu ancak destekleyici liderlik ve otokratik liderlik davranışlarının diğer liderlik davranışlarına göre daha yüksek derecede etkisinin olduğu tespit edilmiştir

Anahtar Kelimeler: Hastane, Liderlik, Algılanan Liderlik, İş Tatmini,

THE IMPACT OF PERCEIVED LEADERSHIP BEHAVIOURS ON EMPLOYEE SATISFACTION IN HOSPITALS: A PRACTICE IN A UNIVERSITY HOSPITAL

ABSTRACT

High job satisfaction of employees is an important factor for hospitals, who have labor intensive service, in achieving their goals and objectives. Effective and efficient health service provided by employees, who work in hospitals, could be made possible by job satisfaction of these employees. However, job satisfaction of the employees is greatly influenced by the leadership behavior exhibited by the leader. The aim of this research is to assess the effect of leadership behaviors of hospital managers at Akdeniz University Hospital on job satisfaction of employees. All of the personnel working at the Akdeniz University Hospital constitute the population of the research. Within the scope of the research, 333 employees from the population were reached by using convenience sampling method. Survey data were obtained with questionnaire method by using leadership attitude and job satisfaction scale. The results of the questionnaires were analyzed with SPSS 22.0 package program. The data in the study was subjected to a normality test. In order to identify the types of leadership that managers have exhibited; factor analysis was used to compare in accordance with demographic differences the attitudes of the participants to the questions on each scale; and to compare the two groups in terms of their relationships between demographic differences; significance test of the difference between the two means (t test) was employed, while one-way analysis of variance (F test) is employed when more than two groups are compared. regression analysis were used to determine the effects of leadership behavior on job satisfaction. As a result of the factor analysis in the research, it was determined that the managers exhibit four types of leadership style. These are; supportive, guiding (instrumental), autocratic and successoriented leaderships. As a result of the research, it was determined that four types of leadership have an effect on job satisfaction, but supportive leadership and autocratic leadership behaviors have a higher effect than other leadership behaviors.

Keywords: Hospital, Leadership, Perceived Leadership, Job Satisfaction,

1. GİRİŞ

Yöneticilerin liderlik özellikleri insanoğlunun var olduğundan itibaren bu zamana kadar kişilerin iş tatmininde olumlu veya olumsuz bir etken olarak günümüze kadar gelmiştir. İnsan faktörünün ön planda olmaya başladığı bu süreçte, çalışanlar artık robot gibi görülmemekte, özellikle hastane işletmeleri bu konuda daha fazla hassasiyet göstermektedir (Arslan, 2015: 2). Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2016: 501). Ayrıca örgüt kuramında en çok tartışılan konulardan birini oluşturmaktadır (Can, 1997: 190). İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 1996: 112). Sağlık çalışanlarının iş tatmini; ruhsal, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının beklentileri düzeyinde karşılanma seviyelerini ifade eder. İş tatmini bu kişilerin mutlu, başarılı ve üretken olabilmeleri için en önemli koşullardan birisi olmakla birlikte aynı zamanda bütün mesleklerde de önemli bir yer kapsamaktadır (Şenakin, 2014: 1).

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır (Akıncı, 2002: 3). İş tatmini, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını artıran en önemli faktörlerden biridir (Yiğit, 2004: 1). Öte yandan iş tatminsizliği, işgöreni olumsuz duygulara yönlendirmekte, ruhsal açıdan işgöreni de kaygı yaratmakta, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Çelik, 2000: 20). Bunun yanında işgörende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, vd., 2002: 2). Bu araştırmanın amacı Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapan hastane yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kelimesi Latin "lira" sözcüğünden türemiştir (Tunçer, 2011: 60). Liderlik, eski tarihlere dayanan, önemini hiçbir zaman yitirmemiş, bilim adamlarının dikkatinden kaçmayan bir konudur. Çalışanları arzu ve gereksinimlerine kavuşturmak için organizasyonlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple insanlar toplu yaşamaya yönelmişlerdir (Bakan ve Doğan, 2013: 3). Liderlikte, emniyet, doğruluk, özveri, gibi sözcükler çalışanları peşinden sürüklemeye son derece önemlidir (Yıldız, 2012: 128). İnsanlar grup olarak hayat süren sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve belirlenen hedeflere götürecek liderlere ihtiyaç duyan

varlıklardır. Belirli bir amaç için insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanın yapamayacağı, ayrı bir beceri ve ikna kabiliyeti gerektiren bir durumdur (Eren, 2004: 431).

Liderlik olgusunu açıklamaya yönelik farklı yaklaşımlar olmasına rağmen liderliğin ne olduğunu tanımlamak gerekirse liderlik, belirli şartlar altında, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve o kimselerin yeteneklerini geliştirmesi konusunda motive etmesi anlamını taşımaktadır (Koçel, 2001: 569). Liderliğin çalışma yaşamındaki önemine ilişkin kabul gören anlayış, araştırmacıların lider olarak algılanmayı açıklama ve daha iyi liderleri seçme sürecine katkı sağlamaları yönünde beklentilere neden olmaktadır (Hogan et al., 1994; akt., Ballı, 2013: 86).

Kurumsal ihtiyaçlar, değişen modern ve yenilikçi koşullar ve bireysel özellikler, farklı liderlik türlerinin araştırılır hale gelmesine sebep olmuştur. Liderlik türleriyle ilgili sınıflandırmalar birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bazı benzer tarafları olmasına rağmen aralarında farklılıklar da göze çarpmaktadır (Çağlar, 2004: 97). Bu liderlik davranışları içerisinde en sık karşılaşılan liderlik türleri kısaca aşağıda özetlenmiştir.

Karizmatik Liderlik: Liderlik türleri arasında günümüz insanlarını en çok etkileyen liderlik tipi karizmatik liderliktir. Karizma ilk defa Antik Yunan'da kendini göstermiş olan bir terimdir. Kelime manası ile “Kharisma” ilahi lütuf demektir. Antik Yunandan sonra bilimsel anlamda bu liderlik türünden ilk bahseden 1947 yılında Max Weber olmuştur (Erdoğan, 2010: 33). Weber araştırmasında karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak, Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu ifade etmiştir. Karizmatik liderler kişilik özelliklerinden ziyade insanları dış görünüşleriyle etkilerler (Güner, 2002: 4). Bu liderler psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmekte olup, izleyicilerine kendi hissettikleri coşkuyu verebilmektedirler (Sertoğlu, 2010: 97).

Otokratik Liderlik: Otokratik lider tek karar alıcı olması sebebiyle, emirleri kendi verir ve örgüt üyelerinin de bu kararlara etkin bir şekilde uymasını ister. Esas itibarıyla çalışanlarını yönetim dışında tutarlar. Diğer bir deyimle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde çalışanların hiçbir söz hakkı yoktur (Eren, 1996: 411). Otokratik liderler, iş görenlerin ihtiyaçlarına çoğunlukla kayıtsız kalırlar. İş görenlerle fikir alışverişi yapmadan, görevi gerçekleştirmeye istekli olup olmadıklarını dikkate almadan bir amaç veya görevi kendilerine verirler (Keçecioğlu, 2003: 118). Otokratik liderlik tarzı, katı bir örgüt yapısını temsil etse de, özellikle savaş, kriz gibi olağanüstü durumlarda kararların daha çabuk bir şekilde alınmasına imkân sağlamaktadır. Bu nedenle örgütler, tarafından kullanımından vazgeçilmeyen bir liderlik tarzıdır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 211).

Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik: Liderlik türleri başlığı altında ele alınan bir diğer liderlik yaklaşımı ise dönüştürücü lider ya da dönüşümsel liderlik kavramıdır. Dönüşümcü liderlik öncelikle, toplam kalite yönetimi ile modern yönetim ve işletmelerin ortaya çıkmasına sebep olan şartlarla beraber ortaya çıkmıştır. Bu tür lider, kurumsal yapıyı, farklılaştırma ve yenilenmeyi sağlayan şahıstır. Kısaca vizyon sahibi bir liderdir (Şimşek ve Fidan, 2005: 65). Dönüşümcü liderlik kavramı ilk defa James McGregor Burns (1978) ve Bernard M. Bass (1985) tarafından dile getirilmiştir. Burns dönüşümsel liderlik kavramını öncelikle karşılıklı bağlantılar ve hedeflerin takibinde işbirliği olarak yorumlamıştır. Modern organizasyonlarda yeni alanların oluşturulması yeteneğine sadece dönüşümcü liderlik sahiptir. (Celep, 2004: 23). Bu liderlik tipi son dönemlerde yaratıcılık ve inovasyon literatüründe, gerek çalışanların bireysel ve takım düzeyindeki inovatif davranışlarına, gerekse örgütsel düzeyde inovasyona yüksek oranda olumlu etkileri olan bir liderlik tipi olarak ele alınmaktadır. Dönüşümcü liderler, sadece örgütlerinin misyon, yapı ve kaynaklarının yönetiminde değişikliğe gitmekle kalmayarak örgütün temel politik ve kültürel sistemlerinde de değişiklikler yapmaktadırlar (Gümüšoğlu, 2009: 38). Ayrıca iş görenlerin motivasyonunu sağlar ve çalışanlarda sinerjiyi ortaya çıkarır. Lider, bireyler arasında misyon ve vizyon farkındalığını ortaya koyar. Grupta yer alan bireylerin beceri ve yeteneklerini etkin kullanabilmeleri için gayret eder, gruptaki üyelerin hedeflere doğru ilgilerini artırır (Kurtuluş ve Kutanis, 2015: 240).

Transaksiyonel (Etkileşimci, İşlemsel) Liderlik: Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel gereksinimlerin giderilmesi yoluyla çalışanların motivasyonunun sağlanmasını içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı liderlik tarzına etkileşimci liderlik denilmektedir (Acar, 2002: 57). Etkileşimci lider çalışanların yenilik ve değişim isteklerini dikkate almadan, risklerden kaçınarak, geçmişten günümüze kadar gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek amacıyla iş yapma ve yaptırmayı sağlayan kimselerdir. Etkileşimci liderler, çalışanlarıyla çok yönlü ilişkiler kurarlar. Çalışanların beklentilerini bilir, çalışanlar yeterli performans gösterirlerse, lider onların beklentilerini karşılar (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285). Etkileşimci liderlikte lider, almak istediği bir şey için takipçilerine istediklerini vermektedir (Eraslan, 2004: 4). Lider izleyenlerin temel gereksinimlerini, güvenlik gereksinimlerini ve saygınlık gereksinimlerini sağlar ve bunun karşılığında izleyenlerin lidere karşı duyarlılığı artar (Karip, 1998: 448).

Araçsal (Yönlendirici) Liderlik: Dönüşümcü (transformasyonel) ve etkileşimci (transaksiyonel) liderlik türleri liderlikle ilgili örgütsel çıktıları açıklamada önemli olarak kabul edilmesine rağmen son zamanlardaki eleştiriler bu liderlik türlerinin tamamlanmamış olduğu yönündedir. Bu eleştiriden hareketle Antonakis ve House (2002: 58) araçsal liderlik yaklaşımı ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerinin sınırlarını genişleterek liderlik olgusunun daha ayrıntılı ve gerçekçi bir şekilde anlaşılabilceğini ifade etmektedir (Rowold, 2014: 367). Güncel liderlik yaklaşımlarında liderlerin strateji ve görev odaklı gelişimsel fonksiyonları dikkate alınmamaktadır; ancak araçsal liderlik fonksiyonları olan strateji ve görev odaklı fonksiyonlar, örgütlerin ve takipçilerin sürdürülebilir performans sağlamaları için oldukça gereklidir. Araçsal liderlik sürdürülebilir kurumsal performans için hayati önem taşımaktadır ve aslında dönüşümcü liderliğin etkisinin artırılması için faydalı da olabilmektedir (Antonakis and House, 2002: 1-2)

2.2. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, literatüre ilk defa 1920 yıllarında giren (Sevimli ve İşcan, 2005: 55) ve 1935 yılında Hoppock'un "Job Satisfaction" isimli makalesinin önderliğinde birçok araştırmanın yapıldığı bir alan olmuştur (Mertol, 1993:3). Bu konuda çok farklı tanımlar yapılmıştır. İş tatmini, çalışanın yaptığı iş ile ne kadar mutlu olduğunun ifadesidir (Mrayyan, 2005: 42). Ya da bir çalışanın işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Samad, 2006: 115). Çalışanın işine gösterdiği duygu, olumlu ya da olumsuz olabileceğinden, bireyin iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh hali iş tatmini, çalışanın işine göstermiş olduğu olumsuz ruh hali de iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir (Spector, 1996: 18; Schermerhorn, 1994: 35).

Günümüzde iş tatmini kavramı, iş doyumunu, iş memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, gibi kavramlarla denk kullanılmaktadır. Bu görüşler neticesinde, iş tatmini kavramını tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir (Arslan, 2015: 91). Çalışanın beklentileri ile kişiye sunulanlar arasında fark olması; iş tatmin düzeyinin veya tatminsizliğinin esaslı bir belirleyicisidir. İş tatminsizliği, çalışanın işine ve örgütüne karşı geliştirdiği tepkilerinin ve beklentinin varlığına işaret eder denilebilir. Ayrıca iş tatminsizliği, bir kişinin işine ve işyerine karşı hissettiği olumsuz duygular şeklinde de tanımlanabilir (Çimentepe, 2012: 10). İş tatminsizliği; bireyin içinde bulunduğu iş ve iş çevresinin elverişsiz olması nedeniyle istediği imkânları bulamaması halinde ortaya çıkar. En önemli tatminsizlik göstergeleri verim düşüklüğü, şikâyet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık ve gecikme oranının yükselmesi, işgücü devrinin artması gibi durumlardır. İş hayatında bu gibi sorunların yaşanması çalışanların iş tatmininin düşük olduğunun göstergesidir (Karaca, 2001: 8).

İş tatmini kavramı süreç içerisinde büyük bir gelişme göstermiştir. İş tatmini ve tatminsizliği farklı unsurlar tarafından etkilenmekte, işte kazanılan başarı, sorumluluk, özerklik, saygı görme gibi koşulların var olup olmaması neticesinde ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 2010: 49). İş tatminini etkileyen birçok faktör olmakla birlikte literatürde bu faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ana grupta toplanmaktadır.

Bireysel Faktörler: İş tatminini yaratan bireysel faktörlere gösterilen ilgi 1980'li yılların ortalarına doğru artmaya başlamış; yapılan çalışmalar kişiliğin iş tatminini yaratan unsurlardan birisi olduğunu kanıtlamıştır. Gerçekleştirilen birçok araştırmada bireylerin iş tatmin düzeyleri zaman içinde devamlı olarak ölçülmüş ve sonuçlar dikkate değer biçimde sabit kalmıştır. Tüm bu araştırmalar sonucunda, iş tatmini düzeyinin sadece iş ile ilgili değil kişilikle de bağlantılı olduğu kuramları önem kazanmıştır (Aldemir, 1983: 68). Bireysel faktörler, kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir. Bu bağlamda kişinin *yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitimi, kıdemi* gibi faktörler kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu algılamasını doğrudan etkilemektedir (Davran, 2014: 19).

Literatür incelendiğinde iş tatmini ile yaş arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu, çalışanların yaşı ilerledikçe iş tatmininin de arttığı sonucuna varılmıştır. Yaş gruplarına göre iş tatmini incelendiğinde ise şu şekilde bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar genel olarak okul hayatı bittikten sonra yaklaşık 20-25 yaş arasında çalışma hayatlarına adım atarlar. Çalışma hayatlarına ilk adım attıkları andan itibaren gerçekleşmesini istedikleri belirli idealleri ve çeşitli beklentileri oluşur (Eğinli, 2009: 38). Çalışanlar işe ilk girişte belirledikleri hedeflere ulaşamayacağını veya kısa zamanda bu beklentilerinin karşılanmayacağını görerek iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. Bu dönemin devamında aynı zamanda iş arkadaşları ile de tam bir sosyalleşme yaşamakta ve kariyer gelişimini de yapabilmektedirler (Çimen ve Şahin, 2000: 55).

İş tatminini en fazla etkilediği düşünülen demografik faktörlerden biri de cinsiyet değişkenidir. Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkinin farklı sonuçlar verdiği görülmektedir (Worrell, 2004: 19). Kadınların işten daha fazla tatmin olduğunu tespit eden çalışmaların (Meng, 1990: 1638; Clark, 1997: 346) yanı sıra, cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ortaya koyan çalışmalarda vardır (Scott, et al., 2005: 112; Toker, 2007: 104; Saldamlı, 2008: 715; Yelboğa, 2007: 15). Erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatminine sahip olduğunu öne süren çalışmalar (Güney, vd., 1996: 72), bu farklılığın iş hayatında erkeklerin sayıca üstünlüğüne ve kadınlara göre daha yüksek kademelerde bulunmasına bağlanmaktadır.

Çalışanlar için önemli bir değişken olan eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında yapılan araştırmalar sonucunda eğitim düzeyi ve iş tatmini arasında çalışanların beklentilerine göre bir değişim olduğu görülmüştür. Kimi çalışmalarda eğitim düzeyinin yükselmesiyle işten alınan tatminin arttığı gözlemlenmiştir. Eğitimli bireyin, işini daha çabuk kavrayarak işinde başarılı olduğu ve bu sebeple tatmin düzeyinin arttığı sonucuna varılmıştır (Köroğlu, 2011: 35).

Evli ve bekâr çalışanların üzerine yapılan araştırmalarda, medeni durumun iş tatminini etkileyen değişkenlerinden birisi olduğu tespit edilmiştir. Rogers ve May (2003: 490) evli çiftler üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucuna göre, kişilerin evlilikte yakaladığı doyum ile iş tatmininin paralel olduğu, düşüş ve yükselmelerin birlikte gerçekleştiği yönünde tespitlerde bulunmuşlardır (Aslan, 2006: 28).

İş tatminini etkileyen birçok bireysel etken bulunmakla beraber bu etkenlerden biride kişiliktir. Kişilik, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kişilikler farklı olunca iş ortamında ortak bir tutum ve davranıştan söz etmek de mümkün görülmemektedir (Mete, 2014: 70).

Kıdem, bireylerin işlerinde geçirdiği yılı yani diğer bir anlamla hizmet süresini ifade eder. Yapılan çalışmalarla kıdem, bireylerin iş tatmini üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı iş yerinde uzun yıllar çalışan bireylerin, zamanla örgüte bağlılığı ve iş tatmini artış göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

Örgütsel Faktörler: Örgütsel faktörler, bireyin kontrolü dışında olan ve tamamının bireyin çevresinden kaynaklandığı unsurlardır. Çalışanın beklentilerinin karşılanmasında ve bunun bir sonucu olarak tatminin sağlanmasında örgütün iş görene verdiklerinin önemi büyüktür. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden en belirgin olanları; *işin niteliği, ücret, yükselme olanakları, çalışma koşulları ve yönetim biçimidir* (Şenakın, 2014: 10).

İşin niteliği iş tatmini için önemli bir etkidir. İşin çalışan için ilgi çekici olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma ve onun kendisini geliştirmesine imkân vermesi iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerdendir. İş tatmininde işin niteliği iş görenin kişisel özellikleri, eğitimi ve becerileri ile uyumlu olmalıdır (Şenakın, 2014: 19). Ücret, çalışanlar için verdikleri emeğin bir bedeli olarak tanımlanabilir. Ücret faktörünün çalışanların iş tatminleri ile yakından ilişkisi vardır. Ücret faktörü çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebileceği gibi olumsuz yönde de etkileyebilir. Her ne kadar ücretin iş tatmini üzerinde çok önemli bir etkisi olsa da tek başına yeterli değildir. Diğer faktörlerle desteklenmezse çalışan bir müddet sonra, diğer motivasyon araçlarının yetersizliğinden kaynaklanan nedenlerle mutsuz olacaktır (Yenihan, 2010: 20).

İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten teşvik unsurudur (Tortop, 1994: 121). Birey istediği düzeyde yükselme olanağını gördüğü ve yükselme politikasının adil olduğuna inandığı oranda tatmin olur (Aksayan, 1990: 20). Son yapılan araştırmalar iş görenlerin tehlikesiz ve konforlu işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. İşletmeler, çalışma koşullarını iyileştirme adına, iş görenlerin boş zamanlarını geçirebilecekleri kantin, lokal ve spor salonu gibi sosyal tesisler kurmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 200).

İş dünyasındaki hızlı değişim, iş yeri güvenliği ve iş konforu gibi kavramlarında önemini arttırmış, işverenlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır (Öz, 2006: 33). Örgütün yapısı, çalışanın yöneticisi ile olan ilişkileri iş tatminini önemli boyutta etkilemektedir. Çalışanların hangi işi yapacakları, sorumlulukları, onlara verilen yetkiler belirsiz olunca ortaya tatminsizlik çıkmaktadır. Bu duruma rol belirsizliği de denir (Kurt, 2010: 80).

2.3. Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Liderlik bir sanattır. Bu sanatı öğrenmenin de bazı kural ve gereksinimleri olmalıdır. Yalnız liderliği başka sanatlardan ayıran şey, bu kural ve gereksinimlerin her lider için değişik olabileceğidir. Ortak özellikler yok değildir. Ancak bazıları tarafından başarı ile kullanılan teknikler, başkaları için o kadar başarı sağlamayabilirler (Osmay, 1985: 493). Liderlik bir konum olarak değil, bir “oluş” olarak kabul edildiğinde, onun ayırt edici özellikleri olarak ortaya güç ve para egoları değil, karakter, dürüstlük, öğrenme, cesaret, kendinin farkında olma, hizmet etme, davranış ve eylem sorumluluğunu alma karşımıza çıkar. Ama bir konum olarak algılanırsa, hiyerarşinin en tepesinde yapayalnızlık yeri olduğu görülebilir (Owen, et al., 2004: 22).

Liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır (Karayel, 1999; Lok and Crawford 1999; Yusof, 2002; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Seyfikli, 2007; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Voon, et al., 2011; Rizi et al., 2013; Maqsood et al., 2013). Yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik stillerinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Lider ile işgörenlerin arasındaki uyum derecesi, iş tatmini veya tatminsizliğinin oluşmasındaki ana unsurlardan birisidir.

İşgörenler yöneticilerinin liderlik vasıflarına sahip olmasını istemektedirler. Yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzı ile çalışanların beklediği liderlik tarzı arasındaki farkın fazla olması, iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Elpers and Westhuis 2008). Yöneticilerin örgüt içerisinde sergilediği liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde memnuniyet uyandırması lider arasında açık bir iletişimin varlığını mümkün kılmaktadır. Bu durum, örgüt içi iş stresinin düşmesini ve çalışanların performanslarını

artıracak bir örgütsel çevrenin oluşmasını sağlamaktadır. Böylece çalışanların iş tatminleri artmakta ve çalışan devir hızı düşmektedir (Kim and Brymer 2011, 1025). Ancak, çalışanların liderlerinden memnun olmaması durumunda çalışanlarda iş tatminsizliği başlamakta ve örgütsel bağlılıkları düşmektedir. Böyle bir durumda ise çalışan devir hızı yükselmekte, tükenmişlik düzeyi artmakta ve çalışanlarda sabotaj gibi davranışlar baş gösterebilmektedir (Harrington et al., 2001; Aşık 2010; Turunç vd. 2010; Voon vd. 2010).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

3.1. Yöntem

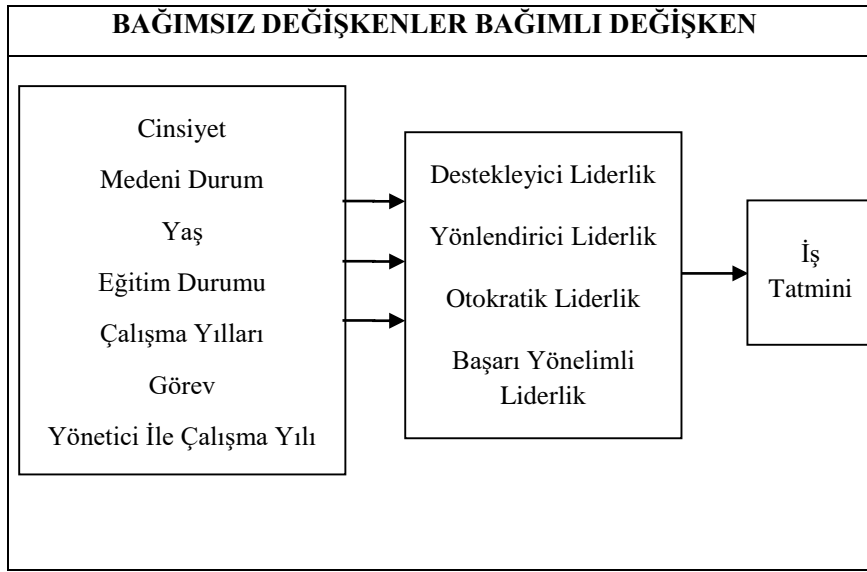
Araştırmanın amacı Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapan hastane yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek; onları tatmin eden ve tatminsizlik oluşturan unsurları belirlemek böylece iş tatminlerini arttırabilmenin yollarını araştırmaktır. Yapılan araştırmada bu alandaki önceki çalışmalar sentezlenmiş ve araştırmanın yeni yapılacak çalışmalara da ışık tutacağı düşünülmüştür. Araştırma Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde yürütülmüştür. Araştırmanın yapılabilmesi için gerekli yasal izinlerin alınması gerekmiş ve hastane yönetiminden bu izinler alınmıştır. Araştırmanın evrenini hastanede görev yapan 1505 hastane çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yoluyla 350 çalışana 01.02.2017-31.03.2017 tarihleri arasında anket uygulanmış fakat bazı çalışanların anketleri eksik doldurduğu ve okumadan cevapladığı tespit edildiği için bu anketler araştırmadan çıkarılmıştır. Anket çalışması sonucunda toplam 333 katılımcı ile yapılan anketler değerlendirmeye alınmıştır.

Hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılacak ölçek literatürden faydalanılarak geliştirilmiştir. Liderlik davranışlarının personel iş tatminine etkisini ölçmek amacıyla kullanılacak iş tatmini ölçeği ise "Minnesota İş Doyum Ölçeği"nden faydalanılarak geliştirilmiştir. Ölçekteki ifadeler; (1) Tümüyle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tümüyle Katılıyorum, şeklinde 5'li Likert Ölçeği olarak uygulanmıştır. Anket sonunda ulaşılan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS 22.0 paket veri programıyla analizler yapılmıştır. İlk olarak veriler normallik testine tabi tutulmuştur. Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tiplerini tespit edebilmek için faktör analizi, araştırmaya katılanların her bir ölçekte yer alan sorulara ilişkin tutumlarının değişkenlere göre karşılaştırılmasında iki gruba karşılaştırmak için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi), ikiden fazla gruplar karşılaştırıldığında ise tek yönlü varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. Algılanan liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini

ölçmek için ise bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerle kurulan araştırma modeli aşağıdaki Tablo 1. yardımıyla daha iyi açıklanabilir. Bu çalışmada kurulan modelde bağımlı değişken iş tatmini, onu etkileyen bağımsız değişken ise demografik özellikler ve sergilenen liderlik davranışlarıdır.

Tablo 1. Liderlik Davranışları ve İş Tatmini Modeli



3.2. Bulgular

Hastane yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan araştırma bulguları aşağıda verilmiştir. Buna göre Tablo 2’de katılımcıların demografik özellikleri verilmiştir. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların cinsiyete dağılımına bakıldığında araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 333 kişiden 84 (%25,2)’ü erkek, 249 (%74,8)’u kadın olduğu tespit edilmiştir.

Medeni duruma göre 109 (%32,7)’u bekâr, 224 (%67,3)’ü evlidir. Yaş durumuna göre 97 (%29,1)’si 18-30 yaş grubunda, 188 (%56,5)’i 31-40 yaş grubunda, 48 (%14,4)’i ise 41-50 yaş grubunda yer almaktadır. Eğitim durumuna göre 66 (%19,8)’sı lise ve dengi okul, 213 (%64)’ü lisans ve 54 (%16,2)’ü lisansüstü eğitim mezunudur. Hizmet sürelerine göre 112 (%33,6)’si 1-5 yıl, 102 (%30,6)’si 6-10 yıl, 58 (%17,4)’i 11-15 yıl, 45 (%13,5)’i 16-20 yıl, 16 (%4,8)’sı ise 21 yıl ve üzeri hizmet etmiştir. Yöneticiyle çalışma yılına göre 172 (%51,7)’si 0-2 yıl, 88 (%26,4)’i 3-5 yıl,

36 (%10,8)'sı 6-8 yıl, 37 (%11,1)'si 9 yıl ve üzerinde yöneticisiyle görev yapmıştır.

Tablo 1. Araştırma Grubunun Demografik Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	84	25,2
Kadın	249	74,8
Medeni Durum	N	%
Bekar	109	32,7
Evli	224	67,3
Yaş	N	%
18-30	97	29,1
31-40	188	56,5
41-50	48	14,4
Öğrenim Durumu	N	%
Lise	66	19,8
Lisans	213	64
Lisansüstü	54	16,2
Hizmet Süresi	N	%
1-5 Yıl	112	33,6
6-10 Yıl	102	30,6
11-15 Yıl	58	17,4
16-20 Yıl	45	13,5
21 Yıl Ve Üzeri	16	4,8
Yöneticiyle Çalışma Yılı	N	%
0-2 Yıl	172	51,7
3-5 Yıl	88	26,4
6-8 Yıl	36	10,8
9 Yıl Ve Üzeri	37	11,1
Görevi	N	%
Hekim	26	7,8
Hemşire	21	6,3
Memur	41	12,3
Şef	18	5,4
Teknisyen	19	5,7
Hizmet Alımı Personeli	174	52,3
657 Diğer Personel	34	10,2
Toplam	333	100

Anket çalışmasında Liderlik Davranışı Algısı ile ilgili 44 adet ifadenin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha Katsayısı 0,97

olarak tespit edilmiştir İş tatmini ile ilgili 26 adet ifadenin güvenilirliğinin analizi sonucunda ise Cronbach's Alpha katsayısı 0,71 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayılar ölçeği 0,60'dan büyük olduğu için, elde edilen sonuç ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmanın liderlik algısı ve iş tatmini bölümünde herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir. Araştırmada algılanan liderlik davranışı ölçeğinin alt boyutlarını belirleyebilmek ve yapı geçerliliğini test edebilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Liderlik ölçeğini oluşturan önermeler analize tabii tutulmuş ve Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,917 çıkmış, anlamlı (p. 0,000<0,5) olduğu görülmüştür Liderlik bölümündeki önermeler 4 boyut üzerinde yoğunlaşmış ve bu dört faktör toplam varyansın %62,773'ünü açıklamıştır (Tablo 3.). KMO değeri ve Barlett küresellik testi sonuçlarına göre araştırmada algılanan liderlik davranışı ölçeği yüksek derecede faktörleştirilebilir bir ölçektir.

Tablo 2. Liderlik Ölçeği KMO Değeri

Boyut	KMO	Barlett Testi	Açıklanan Varyans
4	0,917	0,000	%62,773

Faktör analizinde “Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)” Varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen Scree Plot dağılımına göre özdeğerleri (Eigenvalue >1) 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır.

Faktör analizinin sonuçlarının genel bir değerlendirilmesi yapıldığında belirlenen dört boyut House ve Mitchell (1982), Umstot (1984), Rondolph (1988), Yiğit (2004) ve Seyfikli (2007) tarafından belirlenmiş olan liderlik davranış tipleriyle büyük oranda tutarlılık göstermektedir. Söz konusu yazarlar da, liderlik davranışını dört boyutta incelemiştir. Analiz sonucunda çıkan dört boyut (Tablo 4.); Başarı Yönelimli Liderlik, Yönlendirici Liderlik, Destekleyici Liderlik ve Otokratik Liderlik olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde başarı yönelimli liderlik davranışı olarak nitelendirilen liderlik türünün en belirleyici özellikleri liderin çalışanlarla arkadaşça bir ilişki yönetmesi, fikirlerinin ve davranışlarının tutarlı olması, herkese adil davranması, çalışan personelin sorun, görüş ve önerilerini her zaman dinlemesi olduğu görülmektedir. Yönlendirici liderlik davranışı olarak nitelendirilen liderlik türünün en belirgin özelliği ise astların izleyeceği yolun genellikle lider tarafından saptanması olarak özetlenebilir. Bu faktörde yer alan değişkenler incelendiğinde yöneticinin, daha çok işe ağırlık veren bunun yanında işlerin planlı, düzenli ve kurallara uygun biçimde yürütülmesini isteyen bir liderlik tarzını ortaya koyduğu söylenebilir.

Destekleyici liderlik davranışı olarak nitelendirilen liderlik türünün en belirgin özellikleri ise yeni fikirleri ortaya atan, astlarına söz hakkı tanıyan, gelecekle ilgili planlar yapan, iyi çalışmalarını takdir eden bir liderlik olduğu görülmektedir. Otokratik Liderlik türünün en belirleyici özelliklerinden bir tanesi bütün gücün kendisinde olduğunu düşünmesi ve işin denetiminde titiz olmasıdır. Genel olarak bir problem üzerinde yoğunlaşan, karar alırken riske girmekten kaçınmayan, geleceğe dönük planları dikkatli bir şekilde yapan bu faktör otokratik liderlik faktörü olarak adlandırılabilir.

Tablo 4. Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

ÖNERMELER	FAK. YÜK.	%
Faktör 1. Başarı Yönelimli Liderlik		
Diğerlerinin düşünce ve önerilerini dinler.	0,846	3,872
Arkadaşça bir iş ilişkisi yürütür.	0,839	
Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	0,756	
Tutarlıdır.	0,652	
Standart kurallara ve düzene uymamı sağlar.	0,603	
Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	0,535	
Diğerlerinin düşünce ve önerilerini dikkate alır.	0,523	
Çalışanlara adil bir şekilde davranır.	0,501	
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	0,476	
Faktör 2. Yönlendirici Liderlik		
Yenilikçi düşüncelerimizi üst yönetime kabul ettirmeye çalışır.	0,818	4,634
Büyümeyi teşvik eder.	0,807	
Diğer çalışanlarla aramızda çıkan çatışmaları kaldıracak olanaklar sağlar.	0,768	
Tartışmadan uzak pozitif bir ortam yaratır.	0,695	
Yeni fikirler sunarak uygulama kısmında bizimle tartışır.	0,653	
Yıkıcı olmak yerine yapıcı hareket eder.	0,567	
Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	0,554	
Yeni fikirleri ve yaratıcı düşünmeyi teşvik eder.	0,51	
Eleştirilere açıktır.	0,485	
Güven vericidir.	0,447	
Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	0,426	
Alınan kararların sonuçları hakkında bize bilgi verir.	0,418	
Amaçları açık ve belirgindir.	0,408	
Faktör 3. Destekleyici Liderlik		
Bilgi ve deneyimlerime göre sorumluluklarının bir kısmını bana devreder.	0,835	50,658

İşlerin uygulanmasında yeni fikirler ortaya koyar.	0,744	
Karar aşamasında astlarına söz hakkı verir.	0,733	
Gelecekle alakalı planlar yapar.	0,717	
Esnektir ve değişime açıktır.	0,678	
Yeni projeler ve yaratıcı fikirler üretir.	0,645	
Astlarına güvenir.	0,589	
Yeniliklere açıktır.	0,539	
Örgütün başarısının çalışana bağlı olduğunu düşünür.	0,485	
Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.	0,466	
Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alır.	0,455	
Talimatlarını açık bir şekilde verir.	0,441	
Gerekli durumlarda hızlı karar verebilme yeteneğine sahiptir.	0,435	
İyi çalışmaları takdir eder ve ödüllendirir.	0,429	
Astlarını savunur.	0,411	
Faktör 4. Otokratik Liderlik		
Bütün gücün kendisinde olduğunu düşünür.	0,673	
Birden çok problemi aynı anda çözemez.	0,637	
İşin yapılışında ve denetiminde titizdir.	0,54	
Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	0,466	
Yapılacak İşin gerektirdiği durumları anlaşılır bir şekilde ifade eder.	0,463	
Planları dikkatli bir şekilde yapar.	0,411	

Demografik özelliklerin iş tatmini düzeyine etkisi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerinin iş tatmini boyutlarına etkisinin incelenmesi amacı ile t testi analizi yapılmış, analiz sonucunda elde edilen verilere göre iş tatmini boyutunda katılımcıların cinsiyetinin ortalama boyut puanları üzerinde etkili olduğu görülmüş olup, ortalama değeri daha yüksek olan erkek katılımcıların iş tatmini düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($t=4,44$, $p<0,05$). Katılımcıların medeni hallerinin iş tatmini boyutlarına etkisinin incelenmesi amacı ile t testi analizi yapılmış, analiz sonucunda elde edilen verilere göre iş tatmini boyutunda katılımcıların medeni hallerinin ortalama boyut puanları üzerinde etkili olduğu görülmüş olup, ortalama değeri daha yüksek olan bekâr katılımcıların iş tatmini düzeylerinin evli katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($t=2,76$; $p<0,05$). Katılımcıların eğitim durumlarının iş tatmini boyutlarına etkisinin incelenmesi amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmış, yapılan analiz sonucunda elde edilen verilere göre iş tatmini boyutunda katılımcıların eğitim düzeyinin ortalama boyut puanları üzerinde etkili olduğu görülmüş olup, ortalama değeri daha yüksek olan lise mezunu katılımcıların iş

tatmini düzeylerinin lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (F=4,69, p<0,05).

Tablo 5. Demografik Özelliklerin İş Tatmini Düzeyi

Cinsiyet	N	X	Standart Sapma	t	P
Erkek	84	3,3	0,24	4,44	0,00
Kadın	249	3,16	0,26		
Medeni Durum	N	X	Standart Sapma	t	p
Bekâr	109	3,25	0,27	2,76	0,01
Evli	224	3,17	0,25		
Eğitim Durumu	N	X	Standart Sapma	F	p
Lise (1)	66	3,28	0,21	4,69	0,01
Lisans /Önlisans (2)	213	3,19	0,28		
Lisansüstü (3)	54	3,13	0,18		
Toplam	333	3,2	0,26		
Çalışma Yılı	N	X	Standart Sapma	F	p
1-5 (1)	112	3,22	0,2	6,81	0,01
6-10 (2)	102	3,17	0,3		
11-15 (3)	58	3,28	0,22		
16-20 (4)	45	3,18	0,23		
21 yıl ve üzeri (5)	16	2,91	0,37		
Toplam	333	3,2	0,26		
Yöneticiyle Çalışma Yılı	N	X	Standart Sapma	F	p
0-2 yıl (1)	172	3,23	0,23	8,79	0,01
3-5 yıl (2)	88	3,21	0,23		
6-8 yıl (3)	36	2,99	0,35		
9+ yıl (4)	37	3,21	0,26		
Toplam	333	3,2	0,26		

Katılımcıların çalışma yıllarının iş tatmini boyutlarına etkisinin incelenmesi amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmış, yapılan analiz sonucunda elde edilen verilere göre iş tatmini boyutunda katılımcıların çalışma yıllarının ortalama boyut puanları üzerinde etkili olduğu ve ortalama değeri daha düşük olan 21 yıl üzeri kıdeme sahip katılımcıların iş tatmini düzeylerinin kendilerinden daha az çalışma yılına sahip olan katılımcılara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür (F=6,81, p<0,05). Katılımcıların

yönetici ile çalışma yıllarının iş tatmini boyutlarına etkisinin incelenmesi amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmış, yapılan analiz sonucunda elde edilen verilere göre iş tatmini boyutunda katılımcıların yönetici ile çalışma yıllarının ortalama boyut puanları üzerinde etkili olduğu, ortalama değeri daha düşük olan 6-8 yıl arasında yönetici ile çalışan katılımcıların iş tatmini düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür (F=8,79, p<0,05).

Çalışma kapsamında ele alınan dört liderlik türünün iş tatmini üzerindeki etkilerinin ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 6). Regresyon analizi sonunda çıkan değerlere bakıldığında liderlik algısının iş tatmini boyutundaki regresyon modelinde F değeri 13,598 ve p değeri 0,000 olduğundan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani bağımsız değişken olan destekleyici, yönlendirici, başarı yönelimli ve otokratik liderlik alt boyutları ile iş tatminini tahmin etmek istatistiksel olarak mümkün kılınmaktadır. Regresyon analizi sonucunda R² değeri 0,142 çıkmıştır. Liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisini açıklama yüzdesi %14'dür. Sonuç olarak destekleyici, yönlendirici, başarı yönelimli ve otokratik liderlik bağımsız değişkenlerinin iş tatmini bağımlı değişkeni üzerinde p değeri 0,05'den küçük olduğu için algılanan liderlik davranışları iş tatmininin anlamlı bir yordayıcısıdır.

Tablo 6. Liderlik Davranışı ve İş Tatmini Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken İş Tatmini	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
	β	Standart Hata	Beta		
Sabit	3,057	0,074		41,425	0,00
Destekleyici Liderlik	0,081	0,038	0,219	2,125	0,034
Yönlendirici Liderlik	0,042	0,039	0,116	1,092	0,276
Başarı Yönelimli Liderlik	0,048	0,035	0,138	1,376	0,170
Otokratik Liderlik	0,299	0,051	0,461	5,801	0,000
R: 0,377 R ² :0,142 F: 13,598 p: 0,000					

4. 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. Bu çalışmalar içerisinde iş tatmini ve liderlik örgütsel davranışlar üzerinde oluşturduğu etkisi nedeni ile yönetim bilimcilerince en çok incelenen konuların başında yer almaktadır (Schultz ve Schultz, 1989: 82).

İş tatmininde yaş ve görevin etkisi konusunda farklılıklar olduğunu gösteren araştırmalar olmakla birlikte (Gürbüz ve diğerleri, 2000), bu araştırmada yaşa ve göreve göre iş tatmin düzeyleri arasında bir farklılık bulunmamıştır. Araştırmada katılımcıların iş tatminlerinde cinsiyetin etkisi tespit edilmeye çalışılmış bu konuda benzerlikler ve farklılıklar olduğunu gösteren eski araştırmalar olmakla birlikte bu araştırmada cinsiyete göre iş tatmini düzeylerinde erkek katılımcıların tatmin düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Erkek katılımcıların iş tatminlerinin yüksek çıkmasının sebebinin, çok fazla iş görenin bulunduğu hastane ortamında az sayıda bulunan erkek personelin hastanedeki çalışma ortamından memnun kalmalarının büyük etkisi olduğu düşünülmektedir.

Diğer bir değişken olan medeni hallerinin ise boyut puanları üzerinde etkili olduğu görülmüş olup, bekâr katılımcıların iş tatmini düzeylerinin evli katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre daha fazla ücret beklentisi içinde olması ve yaşı ilerleyen iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin giderek azalması olduğu söylenebilir. Eğitim durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek üzere yapılan analiz sonucunda ise lise mezunu katılımcıların iş tatmini düzeylerinin lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada varılan bir diğer sonuç ise 21 yıl üzeri kıdeme sahip katılımcıların iş tatmini düzeylerinin kendilerinden daha az çalışma yılına sahip olan katılımcılara göre daha düşük düzeyde olduğudur. Hizmet süresi olarak da adlandırılan kıdemin iş görenlerin iş tatmini üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ve aynı işyerinde uzun süre çalışan iş görenlerin zamanla örgüte bağlılığının ve iş tatmininin arttığı bilinmektedir. Buradan çıkarılabilecek sonuç araştırmamıza katılan bireylerin emeklilik dönemlerinin yaklaşmış olmasına bağlı olarak iş görenlerdeki iş tatmin düzeyinin bu dönemde azalmış olmasıdır. Yapılan önceki çalışmalardan da görülen şudur ki bu dönemde iş görenlerde ciddi anlamda tatminsizlik yaşanmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda liderlik algısının iş tatmini boyutundaki regresyon modelinde F değeri 13,598 ve p değeri 0,000 olduğundan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre p: 0,000 (p<0,01) olduğu için algılanan liderlik davranışları iş tatmininin

anlamalı bir yordayıcıdır. Regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenlerin iş tatmini üzerindeki önem sırası; otokratik liderlik (0,299), destekleyici liderlik (0,081), başarı yönelimli liderlik (0,048), yönlendirici liderlik (0,042)'dir.

Çalışanlar arasında yaşanan tatminsizliğin en temel nedeninin ücret olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden ücretin hem sağlık sektöründe hem de diğer sektörlerde adil olarak dağıtılması iyileşmelerin yaşanmasına katkı sağlayacaktır. Ast-üst iletişimini geliştirmeye yönelik düzenli empati toplantılarının yapılmasının personel iş tatminini artıracığı düşünülmektedir.

İş tatmininin, iş performansının artırması yanında örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırması gibi olumlu örgütsel sonuçları vardır. Bireyin iş tatmini, içsel ve dışsal pek çok faktöre bağlıdır. İş tatminini etkileyen içsel faktörler örgüt düzeyinde değiştirilemez olmasına karşın dışsal faktörler örgütsel düzeyde değiştirilebilir faktörlerdir. Ücret, yönetim tarzı ve politikası, çalışma koşullarını içine alan bu dışsal faktörlerde yapılan her iyileştirme çalışmasıyla iş görenin memnuniyet seviyesi arasında doğru bir orantı olduğu 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 yöneticilerin liderlik kapasitelerini geliştirmek için düzenli eğitim programlarına tabi tutulmalarının hem yöneticiler üzerinde hem de çalışanların iş tatmini üzerinde yararlı olacağı söylenebilir.

Hastane yöneticilerin liderlik davranışlarının “işe yönelik” değil, “insana yönelik” bir tarzda olması gerektiği düşünülmektedir. Günümüzde ve gelecekte bu anlayışı benimseyen yöneticilerin başarı hissini daha çok tadacakları ve bu anlayışı dikkate almayan yöneticilerin ise negatif anlamda veya durağan bir çizgi içinde olacakları bir gerçektir.

Sağlık sektöründe yapılan bu çalışmada yöneticilerin sabit bir liderlik stili içinde yer almamaları o günün şartlarına ve yapısına bağlı olarak bir liderlik tarzı uygulamalarını önermek yanlış olmayacaktır. Hem sağlık sektöründe olsun hem de diğer sektörlerde çalışanların iş tatmin seviyelerini maksimum seviyede tutmak ve onlardan maksimum verimi almak için duruma göre destekleyici duruma göre yönlendirici ve başarı yönelimli duruma göre de otokratik liderlik stillerini uygulamalıdır.

TEŞEKKÜRLER

Bu araştırma “Hastanelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama” isimli tezden türetilmiştir. Araştırma 4703-YL1-16 numaralı proje

kapsamında Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Projesi (BAP) tarafından desteklenmiştir.

KAYNAKÇA

- Acar, F., (2002), “**Duygusal Zekâ ve Liderlik**”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 12, ss. 53-69.
- Akıncı, Z., (2002), “**Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı. 4, ss. 1-25
- 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, G., A. vd., (2002), “**Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)**”, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt 55, Sayı, 4.
- Aldemir, C., (1983), “**Yöneticilerin Güç Tipleri, İşe Yabancılaşma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**”, Amme İdare Dergisi, Sayı: 1, Cilt. 16, ss. 61-77.
- Antonakis, J., and House, R., (2002), “**On Instrumental Leadership: Beyond Transactions And Transformations**”, UNL Gallup Leadership Institute Summit, Omaha.
- Arslan, B., (2015), “**Hastane Yönetiminde Liderlik Ve İş Doyumu**”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aslan, H., (2006), “**Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi**”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Aşık, N. A., (2010), “**Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme**”, Türk İdare Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 1, ss. 79-88.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F., (2013), “**Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar**”, Gazi Yayınları, 1.Baskı, Ankara.
- Ballı, E., (2013), “**Lider Olarak Algılanmada Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Özel Güvenlik Görevlisi Örneğinde Ampirik Bir Çalışma**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir.

- Can, H. (1997), “**Organizasyon ve Yönetim**”, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Celep, C., (2004), “**Dönüşümsel Liderlik**”, Anı Yayınları, Ankara.
- Clark, A. E., (1997), “**Job Satisfaction and Gender: Why are Women So Happy at Work?**”, Research in Labour Economics, Sayı. 4, Cilt. 4. ss. 341-372.
- 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, Sayı. 2, ss.91-122
- Çelik, V., (2000), “**Eğitimsel Liderlik**”, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çimen, M. ve Şahin, İ., (2000), “**Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi**”, Hacettepe Üniversitesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt. 5, Sayı. 4, Ankara. s.53-67.
- Çimentepe, A., (2012), “**İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık**”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Davran, D., (2014), “**Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk Ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama**”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Van.
- Eğimli, A.T., (2009), “**Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma**”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 23, Sayı. 3,ss. 35-52.
- Elpers, K. and Westhuis, D., (2008), “**Organizational Leadership and Its Impact on Social Workers’ Job Satisfaction: A National Study**”, Administration in Social Work, 32 (3), pp. 26-43.
- Eraslan, L., (2004), “**Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik**”, Erzincan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 11, Sayı. 1.
- Erdoğan, Y. E., (2010), “**Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Kütahya İli Örneği**”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Eren, E., (1996), “**Yönetim Psikolojisi**”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2004), “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.
- Eren, E., (2016), “**Yönetim Ve Organizasyon**”, Beta Basım Yayım Ve Dağıtım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul

- Gümüőođlu, L., (2009), “**İnovasyon ve Liderlik**”, Savunma Sanayii Gündemi Dergisi, Sayı. 9, ss. 37-42, İstanbul.
- Güner, Ő., (2002), “**Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliđe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi**”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Güney, S. vd., (1996), “**Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma**”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Sayı. 1, ss. 53-76.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y., (2011), “**Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Yönetim Bilimleri Dergisi Sayı. 9, Cilt. 2, ss. 279-296.
- Hogan, R. et al., (1994), “**What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. American Psychologist**”, 49 (6), pp. 493-504.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U., (2010), “**Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 24, Sayı. 4. ss. 195-215.
- Karaca, S., (2001), “**İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**”, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Karayel, B., (1999), “**İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri**”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karip, E., (1998), “**Dönüşümcü Liderlik**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt. 4, Sayı. 16, ss. 443-465.
- Keçecioğlu, T., (2003), “**Liderlik ve Liderler**”, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.
- Kim, W. G. and Brymer, R., (2011), “**The Effects of Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes and Firm Performance**”, International Journal of Hospitality and Management, 30, pp. 1020-1026.
- Koçel, T., (2001), “**İşletme Yöneticiliđi**”, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Korođlu, Ö., (2011), “**İş Doymu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma**”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.

- Kurt, İ., (2010), “**Rol Stres Kaynakları Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi**”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 1, ss. 79-87.
- Kurtuluş, S. A. ve Kutanis, R. Ö., (2015), “**Dönüştürücü Liderlikte Hangisi Daha Etkili: Erillik Mi, Dişillik Mi?**”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt. 13, Sayı. 2, ss. 235- 254.
- Lok, P. and Crawford, J., (1999), “**The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development**”, Leadership&Organizational Development Journal, 20 (7), 365374.
- Maqsood, S. et al., (2013), “**Manager’s Leadership Styles and Employee’s Job Satisfaction**”, Human and Social Science Research, 1 (2), pp. 139-144.
- Meng, R., (1990), “**The Relationship Between Unions and Job Satisfaction**”, Applied Economics Sayı. 22, ss. 1635-1648.
- Mertol, Ş., (1993), “**Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması, (Devlet ve Özel Tekstil Sektöründe Bir Çalışma)**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Mete, Y., (2014), “**Liderlik, İş Doyumu Ve Sağlık Çalışanları**”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Mrayyan, M. T., (2005), “**Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan**”, Journal of Nursing Management, Sayı. 13, ss. 40–50.
- Osmay, N., (1985), “**İnsan Mühendisliği**”, DKO Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- Owen, H. et al., (2004), “**Liderlik El Kitabı**”, Optimist Yayın Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul.
- Öz, M., (2006), “**Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi**”, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Rogers, J.G. ve May, D.C., (2003), “**Spillover Between Marital Quality and Satisfaction**”, Long-Term Patterns and Gender Differences. Journal of Marriage and Family, ss. 482-495.
- Rowold, J., (2014), “**Instrumental Leadership Extending: The Transformational-Transactional Leadership Paradigm**”, Zeitschrift fuer Personal Forschung German Journal of Research in Human Resource Management, 28(3), pp. 367-390.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2003), “**Örgütsel Psikoloji**”, Ezgi Kitabevi, Bursa.

- Saldamlı, A., (2008), **“Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”**, Marmara Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 2, Cilt. 25, ss. 693-719.
- Samad, S., (2006), **“Predicting Turnover Intentions: The Case Of Malaysian Government Doctors”**, The Journal Of American Academy of Business, Cambridge, Sayı. 2, Cilt. 8, s. 113-119.
- Schermerhorn, J. R., (1994), **“Managing Organizational Behaviour”**, John Wiley and Sons Inc, New York. ss. 592-598.
- Scott, M. vd., (2005), **“The Relationships Between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents. Journal of Agricultural Education”**, Sayı. 3, Cilt. 46, ss. 102-115.
- Sertoğlu, R., (2010), **“Stratejik Liderlik”**, Etap Yayıncılık, İstanbul.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F., (2005), **“Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini”**, Ege Akademik Bakış, Sayı. 1, Cilt. 5, ss. 55-64.
- Seyfikli, C., (2007), **“Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama”**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Spector, P.E., (1996), **“Industrial and Organizational Psychology: Research And Practice”**, John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Şenakın, G., (2014), **“İş Doyumu Ve Sağlık Çalışanları”**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şimşek, N. ve Fidan, M., (2005), **“Kurum Kültürü ve Liderlik”**, Tablet Basım Yayın., 1.Baskı, Konya.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A., (2005), **“Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Sayı. 3, Cilt 8, ss. 374-400.
- Toker, B., (2007), **“Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt. 8, Sayı. 1, ss. 92-107.
- Tortop, N., (1994), **“Personel Yönetimi”**, Yargı Yayınları, 5. Baskı, Ankara.
- Tunçer, P., (2011), **“Örgütsel Değişim ve Liderlik”**, Sayıştay Dergisi, Sayı. 80, ss. 57-83.
- Turunç, vd., (2010), **“Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”**, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12 (3), ss. 79-96.

- Voon, M. L. et al., (2011), **“The Influence of Leadership Styles on Employees’ Job Satisfaction in Public Sector Organization in Malaysia”**, International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2 (1), pp. 24-32.
- Worrell, T. G., (2004), **“School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later”**, Virginia Polytechnic Institute and State University,. Virginia.
- Yelboğa, A., (2007), **“Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”**, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı: 2 ss. 1-18.
- Yenihan, B., (2010), **“Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi”**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Yıldız, N., (2012), **“Yeni Zamanlar ve Yeni Liderlik Anlayışı”**, Avrupa Çalışmaları Dergisi, Cilt. 11, Sayı. 1, ss. 119-134.
- Yılmaz, A ve Ceylan, Ç. B., (2011), **“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyum İlişkisi”**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17 (2), ss. 277-394.
- Yiğit, A., (2004), **“Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yusof, A., (2002), **“Transformational Leadership Behaviors of Athletic Directors and Their Effects on Coaches Job Satisfaction”**, Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities, 10 (1), pp. 1-8.