

SAĞLIK ALANINDA LİDERLİK KARAKTERİSTİKLERİ VE İŞ TATMİNİ: İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

LEADERSHIP CHARACTERISTICS AND JOB SATISFACTION IN HEALTH: A RESEARCH IN İZMİR

Nurdan KARAMAN

Öğrenci, ORCID: 0000-0003-1917-4863, karaman-nur@hotmail.com

Nezih Metin ÖZMUTAF

Prof. Dr., İKÇÜ, İİBF, İşleme, ORCID: 0000-0003-1330-409X, nezih.metin.ozmutaf@ikcu.edu.tr

**Kabul Tarihi /
Accepted: 19.12.2022**

**İletişim /
Correspondence: Nurdan
Karaman**

**Benzerlik Oranı /
Similarity Score: %16**

**Makale Türü / Article
Type: Araştırma
Makalesi / Research
Article**

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık çalışanlarının algıları kapsamında liderlik karakteristiklerinin iş tatminine yönelik etkisinin belirlenmesidir. Bu çerçevede literatür taraması sonucu özgün olarak oluşturulan anket, Eylül 2020–Aralık 2021 tarihleri arasında İzmir ilinde yer alan sağlık sektöründe çalışan insan kaynağı çerçevesinde 252 sağlık çalışanına yüz yüze ve online olarak uygulanmıştır. Faktör analizi bulguları sonucunda iş tatmini faktörü, stratejik liderlik karakteristiği faktörü ve bütünleştirici liderlik karakteristiği faktörü şeklinde üç temel faktör belirlenmiştir. Üç faktör de sağlık çalışanları tarafından ileri düzeyde önemsenmektedir. Stratejik liderlik karakteristiği faktörü ve bütünleştirici liderlik karakteristiği ile iş tatmini faktörü arasında pozitif yönde yüksek bir etki; stratejik liderlik karakteristiği faktörü ile bütünleştirici liderlik karakteristiği arasında pozitif yönde düşük seviyede bir etkileşim belirlenmiştir. Ayrıca, sağlık çalışanlarında uygulamada genel olarak liderlik algısının yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Sağlık çalışanları, liderlik karakteristikleri, iş tatmin.

Jel Kodları: M19 - Diğer, I10 - Sağlık

ABSTRACT

The main purpose of this research is to determine the effect of leadership characteristics on job satisfaction within the scope of perceptions of health care professionals. In this context, the questionnaire, which was originally created as a result of the literature review, was applied face-to-face and online to 252 health workers within the framework of the human resources working in the health sector in Izmir between September 2020 and December 2021. As a result of the factor analysis findings, three basic factors were determined as job satisfaction factor, strategic leadership characteristic factor and integrative leadership characteristic factor. All three factors are highly regarded by healthcare professionals. A high positive effect between the strategic leadership characteristic factor and the integrative leadership characteristic and the job satisfaction factor; A low level of positive interaction was determined between the strategic leadership characteristic factor and the integrative leadership characteristic. In addition, it has been determined that the perception of leadership in general in healthcare workers is at a high level.

Keywords: Healthworkers, leadership characteristics, jobsatisfaction

Jel Kods: M19- Other, I10- Health

1. GİRİŞ

Liderlik, grup olarak olumlu bir değişim isteyen insanlar arasında ilişkisel, etik, sürekli ve dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, aynı zamanda, organizasyon ve meslekte sağlık sistemlerinin uygulanması ve yenilenmesinin önemli rolleri ile başkaları üzerinde etki süreci ile de ilişkilidir; bu ise kanıta dayalı uygulamada ve sonuç olarak sağlanan bakımın kalitesinde bir artışa yol açacaktır (Fernandes vd., 2018: 2). Liderler, dönüştürücü, karizmatik veya vizyon sahibi olma karakteristikleri çerçevesinde, başkalarına kendi çıkarlarının ötesinde grup veya kuruluş için en iyi olana geçmeleri için ilham verirler. Yöneticiler liderlik karakteristikleri çerçevesinde yön, destek, rehberlik ve yardım sağlayarak etkisiz davranış kalıplarının ortadan kaldırılmasına ve onları yenileriyle değiştirerek bir kuruluşun çevresine uyum sağlamasına yardımcı olurlar (Taylor vd., 2014: 566).

Hastalar ve hizmet sağlayıcılardaki değişiklikler, tıbbi gelişmeler, bilgi teknolojisi ve geri ödeme dahil olmak üzere sağlık hizmetlerinde meydana gelen değişimler, hemşirelik liderleri için çok büyük zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu değişiklikleri yönetmek ve hedeflerin stratejik olarak yürütülmesini sağlamak, yeterli hazırlıkla başlayan güçlü bir liderlik gerektirmektedir. Hemşire yöneticiler genellikle pozisyonları için klinik uzmanlıklarına dayalı olarak seçilirler. Ancak insan kaynakları yönetimi, bütçe hazırlama ve izleme, üst düzey meslektaşları yönetme ve günlük uygulamada teknolojiyi kullanma gibi konularda kendilerine güvenleri yoktur. Başarılı liderlik için gerekli karakteristikler, yalnızca klinik uzmanlığı değil, aynı zamanda duygusal ve kültürel zekanın da birlikte etkin kullanımını gerektirdiği belirtilebilir. Liderlik karakteristiği olarak, hemşire liderler için iletişim, çatışma çözme, rol geçişi, zamanlama, bütçe ve bütçe yönetimi, performans değerlendirme ve personel danışmanlığı birincil gelişimsel ihtiyaçlar olarak tanımlanabilir (Fennimore ve Wolf, 2011: 204). Etkili liderliğin sağlık kuruluşları ve sağlık sistemleri için yüksek kaliteli bakım ve finansal başarı sağlamaları konusunda gerekli olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu nedenle, sağlık hizmetleri liderleri ve tıbbi liderlerin, yönetim liderliği, sağlık yönetimi, hemşirelik liderliği, tıbbi liderlik ilkeleri ve kavramları hakkında yeterli bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir (Al Mosawi, 2019: 344).

Çalışan, özellikle üretim alanında, işletmenin misyon ve vizyonunu uygulama sürecinde önemli bir unsurdur. Örgütsel standartları karşılamak için çalışanların, tam potansiyellerine ulaşmalarını engelleyebilecek problemler olmadan özgürce çalışmalarına izin veren bir çalışma ortamına ihtiyaçları vardır. Onlara bu ortamı sağlayacak ve onları doğru şekilde motive edecek uygun yöneticilerin olması gerekmektedir. Her çalışanın kendi iş tatminini ölçmek için farklı kriterleri vardır. Bu kriterler yönetim tarzı, ödemeler, çalışma saatleri ve programı, faydalar, stres seviyesi ve esnekliktir. İş tatmini, verimlilik, motivasyon, iş performansı ve yaşam tatmini ile ilişkilidir, yani bu durum çalışanların özel hayatları için de geçerlidir. Unutulmamalıdır ki iş tatmini, çalışanın işletmedeki güvenlik duygusunu etkiler. Memnun bir çalışan şirkette kendini daha iyi hisseder, işini daha iyi yapar ama her şeyden önce iş geleceği ve şirkette çalışması söz konusu olduğunda kendini güvende hisseder (Dziuba vd., 2020: 18). İş tatmini çalışma çağındaki kişinin, motivasyonu, performansı, iş verimliliği ve özellikle de ruh sağlığı açısından en önemli görevlerden birini oynamaktadır. Bireyin çalışma koşullarının değerlendirilmesi, iş tatmininin ölçü birimi olan tutumlara yansır (Hajdukova vd., 2015: 471).

Günümüzde çalışanlar artık çalıştıkları örgütleri sadece gelir elde ettikleri bir yer olarak görmemekte aynı zamanda sosyal ve psikolojik fayda elde ettikleri bir yer olarak görmektedirler. Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerinin tespit edilmesi iş tatminini etkileyen unsurların belirlenmesi açısından önemli olacaktır. Bu çalışmada sağlık alanında çalışanların liderlik karakteristikleri ve iş tatmini ile ilgili algılarının belirlenmesi hedeflenmiştir.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1. Liderlik

Her alanda olduğu gibi sağlık alanında da bireyleri belirli hedeflere ulaştırabilmek için ve bu hedefleri gerçekleştirmede onların sağlayacakları katkıları, kişisel ihtiyaç ve çıkarlarının neler olduğunu bilerek, arzu ve cesaretlerini artırmak gerektiği belirtilebilir. Uygulamada, grubu oluşturan bireylerin etik ve mesleki değerler, bakış açısı, amaçlar ve hedeflerine yönelmek gerekebilecektir (Eren, 2010: 435).

Drucker' a göre yönetim, insanların ve insan kurumlarının davranışlarıyla ilgilenen sosyal bir disiplin, yönetici ise insanları geliştirmek için hedefler koyan, organize eden, motivasyonu sağlayan, iletişimi geliştiren kişidir. Yönetici, her işte dinamik, hayat veren unsurdur. Yönetici olmadan "üretim kaynakları" kaynak olarak kalır ve asla üretim olmaz. Yönetim, hedeflere ulaşmak için insanların birlikte uyumlu bir şekilde çalışmasını ve kaynakları verimli kullanmasını sağlamaktır (Emilian vd.,2009: 90). Yönetimin yanı sıra liderlik kavramı da, bir organizasyonun performansı ile ilgili olarak muhtemelen en çok tartışılan kavramlardan biridir. Yönetim gibi, liderlikle de ilgili çok sayıda tanım vardır. Yukl, liderliği, görev hedeflerini ve stratejilerini etkilemeyi, bu hedeflere ulaşmak için görev davranışında bağlılığı ve uyumu etkilemeyi, grup muhafazası ve kimliğini etkilemeyi ve bir organizasyonun kültürünü etkilemeyi içerecek şekilde tanımlar (Yukl, 1989: 253). Başka bir görüş ise, liderliğin vizyon, fikir ve yön etrafında döndüğü ve günlük uygulamadan ziyade yön ve hedefler konusunda insanlara ilham vermekle daha çok ilgisi olduğu yönündedir (Emilian vd.,2009: 92). Liderlik bireysel, grup ve organizasyonel düzeyde arzu edilen birçok çıktıya yol açmakta olup organizasyonu daha verimli ve yüksek performans çıktılarına yönltebilmektedir (Uysal vd., 2012: 75).

Yönetim denildiğinde liderlik akla gelen önemli bir kavramdır. Yöneticilik ve liderlik kavramları arasında bazı farklılıklar ve benzerlikler bulunmaktadır. İki kavram arasındaki benzerlikler öncelikle hem yöneticilik hem de liderlik insanları belirli hedeflere yöneltirler. Bu hedeflere yöneltme işini güç kullanarak yapmaktadırlar. Ancak, kullandıkları bu güç kaynakları da farklıdır. Yönetici gücünü formallikten, liderlik ise informallikten almakla birlikte birbirlerini amaç ve hedefler doğrultusunda tamamlarlar. Liderlik doğrudan insan davranışlarına odaklanır (Akdemir, 2014: 281). O halde yöneticilik ve liderlik kapsamında birlikte çalışılan kişiler açısından yakın ilişki söz konusudur. Ayrılan yönler açısından; yönetici bir işletme içinde önceden belirlenmiş prosedürler ve teknikler yardımı ile işletmeyi belirlenmiş hedeflere ulaştıracak faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Liderlik ise yöneltme çerçevesinde, işletmenin değişimlere adaptasyonunu sağlayabilmesi için gerekli yenilik ve dönüşümleri yaparak işletmeye yeni bir vizyon vermekle ilişkilidir (Koçel, 2011: 572-573).

Değişime ve yeniliklere adaptasyonu sağlayabilmek ve bu değişim ve yenilikleri kendi işletmelerinde uygulayabilmek için yöneticilerin yönetim bilgisi ve yeteneği yanında, liderlik karakteristiklerine de sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzde liderlik; verilen standart görevleri yerine getiren, ortaya çıkan sorunları çözme yeteneğine sahip olmaktan çok değişime açık, var olan rutinlerin dışına çıkabilen ve vizyon sahibi olabilen yöneticiler olarak adlandırılmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 25).Liderlik post modern ve çağdaş yaklaşımların temel aldığı kavramlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik, liderin yaptıkları ile ilgili olan bir süreçtir. Liderlik, belirli koşullar altında belirli bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönlendiren kişidir veya bir grup insanın kendi bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla izledikleri, onun isteği ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2011: 569). Bir başka tanıma göre liderlik, grup olarak olumlu bir değişim arzulayan kişiler arasında ilişki, etik, sürekli ve dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Fernandes vd.,2018: 2).

Liderlik çok boyutlu, sofistike ve koşullara göre değişim gösterebilen bir konu olduğu için, liderlik karakteristiklerini de barındıran çerçevede çeşitli teoriler ve onları tanımlayıcı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Özellikle liderlik yaklaşımlarının günümüzde ve gelecekte çok farklı boyutlarıyla devam edeceği ve bu çerçevede de çeşitli liderlik karakteristiklerinin ortaya konulacağı belirtilebilir.

Sağlık alanında da önemini koruyan temel liderlik teorileri özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve durumsal liderlik teorisi şeklindedir. Sağlık alanında yöneticinin sahip olduğu karakteristik özellikler önemlidir. Özellikler teorisine göre lider fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından izleyenlerinden farklıdır (Koçel, 2011: 575-576). Ayrıca, bu teoriye göre zeka, güvenilirlik, doğruluk, kavramsal yetenek, empati, dinleme ve etik karakteristiklere sahip olmak bir liderin liderlik yeteneğini ortaya koymaktadır (Bektaş, 2016: 44; Yukl, 1989: 260). Bireysel karakteristik özelliklere ilave olarak sağlık alanında yöneticinin işe mi yoksa çalışana mı odaklandığının öne çıktığını belirleyen liderlik davranışları da önemlidir. Bu çerçevede, liderin izleyenleri ile iletişim şekli, amaçları belirleme yöntemi, liderin yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol etme işlevlerinin yerine nasıl getirildiği şeklinde belirtilmektedir (Gün ve Aslan, 2018: 218). Bu bağlamda, bir yöneticinin talepleri vekısıtlamaları ne kadar iyi anladığı, taleplerle ne kadar başa çıktığı, engellerin üstesinden ne kadar iyi geldiği ve fırsatları ne kadar iyi tanıdığı önemlidir (Yukl, 1989: 261-262). Sağlık alanı çok dinamik bir alan olduğu için koşulların da liderlik kapsamında esas alınması kaçınılmazdır. Bu çerçevede, durumsal yaklaşım, hem liderlik karakteristik özelliklerinin hem de davranışsal boyutun koşullara göre değişim gösterebileceğini belirtir (Özmutaf, 2019: 127).

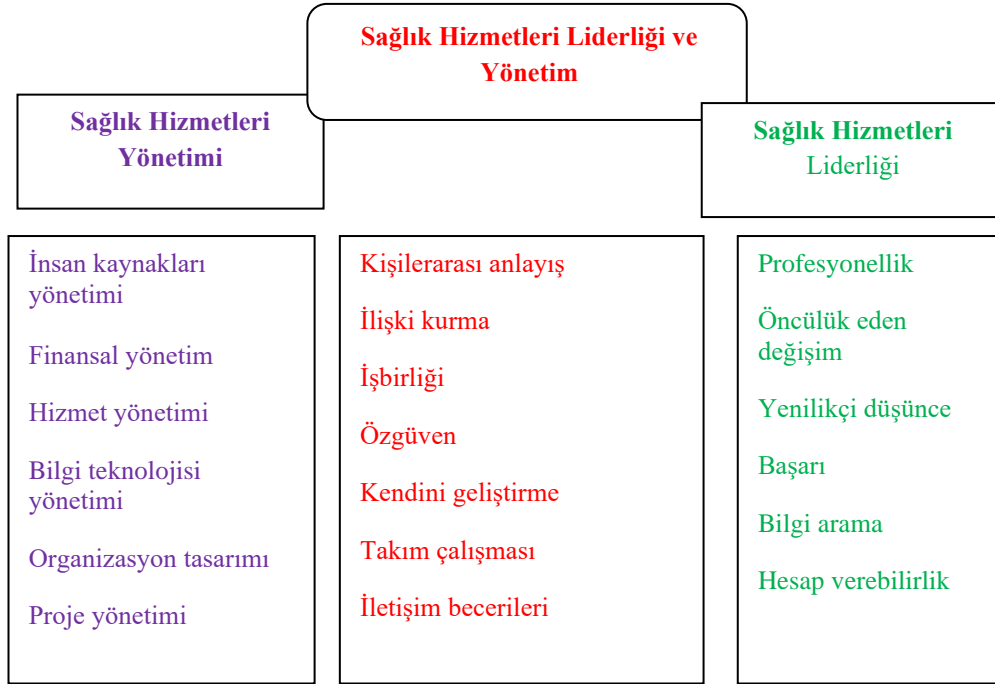
Benzer şekilde, sağlık alanında önemini koruyan ve sürekli yararlanan ve liderlik karakteristiklerini içeren başlıca liderlik yaklaşımları arasında ise, çekicilik çerçevesinde etkileyciliği içeren karizmatik liderlik (Özmutaf, 2019: 145-147), vizyon sahibi olmayı içeren vizyoner liderlik, vizyon ve vizyonun gerçekleştirilmesi, değişim, yenilik ve güçlendirme, çözümsellik, motive etme harekete geçirme, vb. kapsamında idealize etki, ilham vericilik, entelektüel uyarım, bireysel etkiyi içeren dönüşümcü liderlik (Bektaş, 2016: 46; Al Sawai, 2013: 1; İntepeler ve Barış, 2018: 98; Taylor vd., 2013: 567; Serinkan ve İpekçi, 2005: 287), formallik, kural, prosedür, motivasyon, ödülü koşula bağlayan ve cezayı da önemseyen çerçevede etkileşimci liderlik (Worthy, Dawson ve Tavakoli, 2020: 69; Uysal vd., 2012: 78; Brunelle ve L'Écuyer, 2018: 26), orijinal bir çerçevede dönüşümcülüğü ve karizmatikliği de içerebilen yapıda, örgütsel vatandaşlığa teşvik edici ve performansı maksimize edici otantik liderlik (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736-737; Galea, 2017: 28; Rego, Lopes ve Nascimento, 2015: 130) belirtilebilir.

2.2. Sağlık Alanında Liderlik

Yukarıda ortaya konulan liderlik teori ve yaklaşımlarından da faydalanılarak sağlıkla ilgili bazı temel noktaları içeren sağlıkta liderlik yaklaşımları da ifade edilmektedir. Çünkü, sağlık hizmetleri birden fazla sağlık uzmanlarının bir arada çalışmasını gerektiren stratejik ve spesifik öneme sahip bir alandır. Hizmetin üretiminden sorumlu farklı bilgi ve beceriye sahip olan disiplinler, sağlığı geliştirmek ve hasta bireylerin yeniden sağlığına kavuşması için, işbirliğinde bulunmak ve uzmanlıklarını birbirleri ile paylaşmak zorundadırlar. Profesyonel iş gücünün yönetimi oldukça zordur. Bu sebeple liderlik uygulamaları açısından diğer önemli bir nokta ise takım çalışması kavramıdır. Günümüzde sağlık bakımı; hizmete erişim, satın alınabilirlik ve kalite gibi yönetsel konularla yüz yüze bulunmaktadır (Budakoğlu, 2015: 235-236). Sağlık hizmetlerindeki klinik liderlerin karakteristik olarak daha geniş hasta popülasyonunun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, yalnızca en iyi kaynakları sağlayandır, aynı zamanda klinik kaliteyi sunan kararlar alması ve başarılı olma ihtimali olan hizmet iyileştirmelerini uygulamaları gerekmektedir (Al-Sawai, 2013: 2). Klinik liderlerin, karakteristik çerçevede iyi klinik kararlar vermeye ve hasta merkezli bakım yaklaşımına dayalı değişimi uygulamak için tüm ortamlarda liderlik uzmanlığına sahip olması gerektiği söylenebilir. Güçlü liderler, organizasyonel gelişimin anahtarlarıdır. Bu anahtar karakteristik rollerden bazıları şunlardır (Oliver, 2006: 40):

- Öğretim,
- İlham veren güven,
- Güçlendirici,
- Performansı iyileştirmek / klinik denetimi desteklemek,
- Bireysel katkıları ödüllendirme ve takdir etme,
- Hizmetin ihtiyaçlarını klinik temelli ortamdan tanımak,
- Liderlik ve hizmetleri geliştirmek için değişimi uygulamak,
- Kuruluşu desteklemek ve gerektiğinde ulusal kabul görmüş girişimleri / hükümet girişimlerini bilgilendirmek, desteklemek ve geliştirmek için üst yönetim ile ekip üyeleri / çalışanlar arasında bir köprü sağlamak.

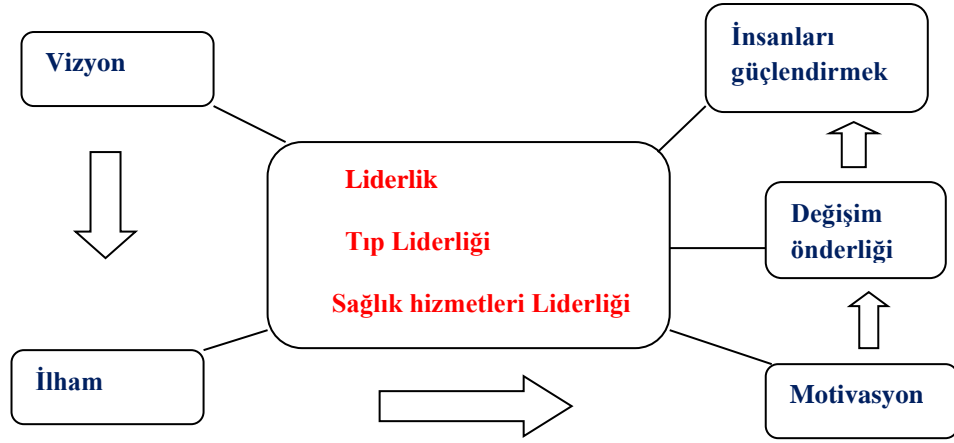
Tıp ve sağlık hizmetleri ortamındaki çeşitli liderlik türleri arasındaki örtüşme ve tıbbi liderliği uygulamak için tıbbi bilgiye olan mutlak ihtiyaç, tıbbi liderliği karakteristik olarak ayırt edici kılan ve onu sağlık hizmetleri liderliğiyle ilgili diğer disiplinlerden ayıran şeydir (Al Mosawi, 2019: 345). Sağlık hizmeti ve liderlik arasında iki disiplin olarak örtüşen alanlar bulunmaktadır. Bu alanları şekil 1.'deki gibi özetlemek mümkündür (Al Mosawi, 2019: 347):



Şekil 1. Sağlık Hizmetleri ve Liderlik

Kaynak: AlMosawi, A. J. (2019). Leadership in Medicineand Healthcare: An Overview of the Emerging Concepts and Principles. *Lupine Online Journal of Medical Sciences*, C. 4, S. 1.

Tıp ve sağlık hizmetleri liderliğinin ortak karakteristik bileşenlerini ve genel olarak liderliği de yine Şekil 2' deki gibi açıklamak mümkündür (Al Mosawi, 2019: 350).



Şekil 2. Sağlık Alanında Liderlik

Kaynak: AlMosawi, A. J. (2019). Leadership in Medicineand Healthcare: An Overview of the Emerging Concepts and Principles *Lupine Online Journal of Medical Sciences*, C. 4, S. 1.)

Sağlık organizasyonlarının geleceğe güvenle bakabilmesi ve sağlık bakım hizmetlerinin yüksek kalitede sunulabilmesi için iyi bir organizasyon kültürü ve ikliminin yaratılması önem arz etmektedir. Bu kapsamda, sağlık alanında liderliğin etkili bir şekilde sunulabilmesi için bazı lider karakteristiklerine yönelik öneriler ileri sürülmektedir. Bunlar; çok yönlü takımlar ve ihtiyaçları tanımlayarak sağlık bakım hizmetlerine liderlik yapmak, vizyonu paylaşmak, takım bağlılığı, ilham verici amaç paylaşımı, organizasyon politikalarını ve sistemleri anlayarak hizmetleri birleştirmek ve yetenekleri geliştirmek şeklinde özetlenebilir (Özmutaf, 2019: 162-164).

Sağlıkta liderlik insan odaklılığı da merkezine alır. Örneğin, bu çerçevede hemşire liderlik karakteristikleri çerçevesinde şefkat, çatışma çözme becerileri, başkalarını motive etme yeteneği dahil olmak üzere kişilerarası beceriler ve destekleyici davranışlar ile risk alma, güven, ekip çalışmasına özen gösterme, yaratıcılık, kendi ve diğerlerinin (çalışan, hasta ve hasta yakınları vb.) davranışları öne çıkabilmektedir (Fennimore ve Wolf, 2011: 204-205; Vesterinen vd.,2012:1).

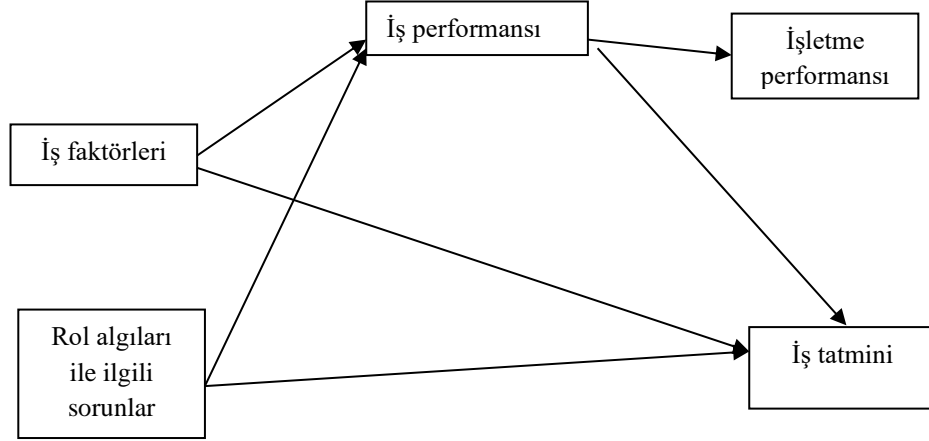
2.3. İş Tatmini ve İş Tatminine Etki Eden Etmenler

İş tatmini liderlik süreçleriyle ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini çalışanların organizasyonun amaçlarına istekli ve verimli bir şekilde katkı yapmalarını sağlamaktır. Çalıştığı iş yerinden memnun olan, örgüt içinde tüm ihtiyaçlarını karşılayabilen çalışanların işteki başarı seviyelerinin iş tatmini düşük çalışanların iş başarı seviyelerinden daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 27). İş tatmini insanın psikolojik iyiliğinin veya ruh sağlığının bir göstergesi olarak görülmektedir (Arnold vd.'den aktaran Hajdukova vd., 2015: 472). Doğru iş tatmininin bir kişiyi daha iyi performans göstermeye teşvik ve motive ettiği ve emeğin verimli kullanılması için bir ön koşul olduğu varsayılmaktadır (Pauknerova'dan aktaran Hajdukova vd., 2015: 472).

İşteki tatmini belirleme ve ifade etmenin yolu ise tutumlardır. Tutumlar, insanlarla, öznelerle, fenomenlerle ve olaylarla olan ilişkileri değerlendirmekte ve insan kişiliğinde önemli bir rol oynamaktadır (Hajdukova vd., 2015: 472). Vroom, iş tatmini tanımında çalışanın işyerindeki rolüne odaklanır. Bu nedenle, iş tatminini, bireylerin şu anda meşgul oldukları iş rollerine yönelik duyuşsal yönelimleri olarak tanımlar (Vroom'dan aktaran Azırı, 2011: 77). İş tatmini, çalışanların işlerine karşı sahip oldukları olumlu veya olumsuz duyguların bir kombinasyonunu temsil eder. İş tatmini, bir çalışanın işteki başarı duygusudur. Genellikle doğrudan üretkenlikle ve kişisel refahla bağlantılıdır. İş tatmini kişinin hoşlandığı bir işi yapmak, onu iyi yapmak ve çabalarının karşılığını almak anlamına gelmektedir. İş tatmini, kişinin işiyle ilgili coşku ve mutluluğu ifade eder. İş tatmini, farkına varma, gelir, terfi

ve diğer hedeflerin yerine getirilme hissine yol açan başarıya götüren kilit unsur olarak görülmektedir (Azırı, 2011: 78).

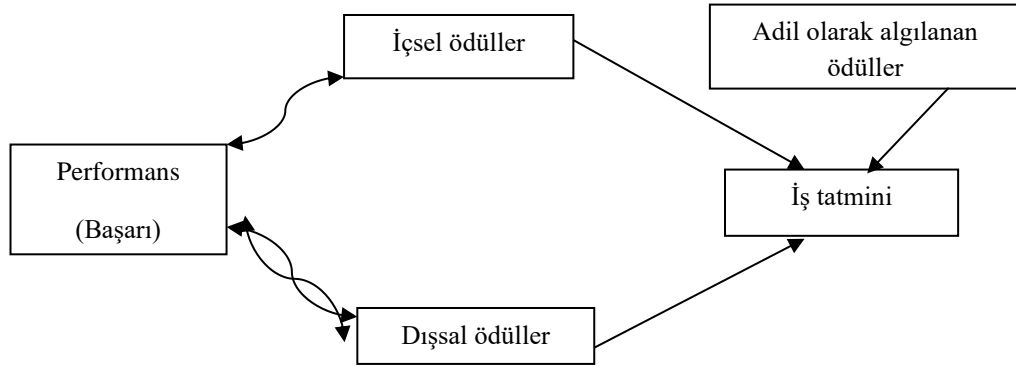
Christen, Iyer ve Soberman (2006), Şekil 3'deki unsurlarında dahil edildiği bir iş tatmini modeli sunmaktadırlar:



Şekil 3. İş Tatmini Modeli

Kaynak: Christen, M., Iyer, G. ve Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, C. 70, S. 137-150

Lawler ve Porterise (1967), önceki modelden farklı olarak, ödüllerin iş tatmini üzerindeki etkisine özel bir önem veren Şekil 4' deki iş tatmini modelini sunmaktadırlar.



Şekil 4. İş Tatmini Modeli

Kaynak: Lawler, E. E. III ve Porter, L.W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, C.7,S.1.

Bu model ilk olarak, performansın ödüllere yol açtığını gösterir ve iki tür ödül ile bunların performansla bağlantısını birbirinden ayırmaktadır. Dışsal ödüller ile kastedilen, ödeme, terfi, statü ve güvenlik ödülleri gibi organizasyonel olarak kontrol edilen ve genellikle daha düşük seviyeli ihtiyaçları karşılayan ödüllerdir. Dışsal ödüllerini doğrudan performansa bağlamanın zorluğu nedeniyle bağlantı nispeten zayıftır. İçsel ödüller için bunun tam tersi doğru olabilir, içsel veya dahili olarak aracılık edilen ödüller, daha az rahatsız edici etkiye tabidir ve bu nedenle, muhtemelen iyi performansla daha doğrudan ilişkili olacaktır. Bu modelde bağlantı yarı dalgalı bir çizgi ile belirtilmiştir. Muhtemelen en iyi içsel ödül, değerli bir şeyi başarmış olma hissidir. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını veya daha yüksek seviyeli büyüme ihtiyaçlarını karşılayan ödüllere herhangi biri, içsel ödüllerin iyi örnekleridir. Model ayrıca, içsel ve dışsal ödüllerin doğrudan iş tatmini ile ilişkili olmadığını, ilişkinin

beklenen adil ödüllere yönetildiğini göstermektedir. Bu değişken, bir bireyin iş performansının bir sonucu olarak alması gerektiğini düşündüğü ödül düzeyini veya miktarını ifade etmektedir. Böylece, bir bireyin memnuniyeti, hem aldığı ödüllerin sayısı ve miktarının hem de adil bir ödül seviyesi olarak gördüğü şeyin bir fonksiyonu olmaktadır. Bu model, performans ile ödüller arasındaki eksik ilişki ve beklenen adil ödüllerin önemi nedeniyle, iş tatmini ile iş performansı arasında düşük ama pozitif bir ilişki olacağını öngörüyor gibi görünmektedir (Lawler ve Porter, 1967: 23-24).

İş tatminine etki eden etmenler açıklanırken iş tatmini ve tatminsizliği birlikte ele alınmaktadır (Azırı, 2011: 81). Bu bağlamda, iş tatminine etki eden etkenleri bireysel ve örgütsel olarak gruplamak mümkündür. Bunlar aşağıda yer almaktadır:

i. Bireysel etmenler: Cinsiyet bağlamında kadınların erkeklere göre iş tatminlerinin yüksek olduğu bu çerçevede kadınların iş ortamında erkeklere göre daha fazla sosyal oldukları belirtilmektedir (Mishra, 2013: 45). Yaş ilerledikçe kariyer gelişiminin pozitif gelişmesi de sağlandığında işteki tatmin düzeyinin de artış gösterdiği görülmüştür (Hoş ve Oksay, 2015: 10). Eğitim düzeyi arttıkça beklentilerin de artması nedeniyle, iş tatmin düzeyinin eğitim düzeyi düşük bireylere göre eğitimi yüksek bireylerde daha düşük düzeyde olduğu ortaya konulmuştur (Mishra, 2013: 46; Hoş ve Oksay, 2015: 11). Statüsü yükselen bireylerin, özellikle de üst basamaklarda yer alan yöneticilerin iş tatminlerinin göreceli olarak daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

ii. Örgütsel etmenler: Yöneticinin, çalışana daha fazla odaklanması iş tatminini olumlu etkilerken, işe daha fazla odaklanması ise iş tatminini göreceli olarak olumsuz etkileyebilmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 12). İşin doğası, çekiciliği, kariyer gelişimine uygunluğu vb. de iş tatminini etkileyebilmektedir. Ücret seviyesi yeterli düzeyde olan bireylerin iş tatminlerinin de olumlu düzeyde olduğu ifade edilmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 257). Bu çerçevede, hiyerarşide üst basamaklara doğru ücret arttığı için bu etkilenim daha da yüksek olabilecektir (Hoş ve Oksay, 2015: 11). İş ortamındaki olumsuzluklar (belirsizlik, yüksek risk, kazalar, işten çıkarılma korkusu, güvensizlik vb.) iş tatminini negatif yönde etkilemektedir (Şimşir ve Seyran, 2020: 29).

2.4. Sağlık Alanında İş Tatmini

İş tatmini, bir çalışanın işten ne kadar memnun olduğunu ölçmek için kullanılır. Yüksek iş tatmini, personelin çalışma isteğini artırabildiği için organizasyonun başarısı ve ilerlemesi için de faydalıdır. Ayrıca daha düşük ciro ve yüksek kaliteli hizmete yol açabilir. Düşük iş memnuniyetine sahip sağlık personeli, tıbbi sorunlardan muzdarip olabilir ve bireysel çalışan sağlığı, sağlık personelinin genel istikrarını etkileyebilir. Memnun olmayan çalışanların kuruluştan ayrılma olasılığı daha yüksektir ve bunun sonucunda kalan çalışanlar düşük kaliteli hizmet gibi verimsiz faaliyetlerde bulunabildiği gibi ekipmanada zarar verebilir. İş tatmini ile ilişkili olarak yürütülen bir çalışmada iş tatmininin mesleki başarı, ifade özgürlüğü ve takdir ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Yine başka bir çalışmada yaş, eğitim geçmişi, hizmet yılı ve gelirin doktorlar arasında iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Lu vd., 2016: 1).

Sağlık hizmeti kalitesiyle ilgili olarak, çalışmaların çoğu hastalara odaklanmış ve sağlık çalışanlarının sağlık hizmet sunumunun kalitesini nasıl değerlendirdiklerine daha az odaklanmıştır. Bununla birlikte, sağlık hizmetleri, sağlık çalışanları ile hastalar arasında düzenli etkileşimler gerektiren yüksek emek ve yoğun bir iştir. Sonuç olarak, yüksek kaliteli hizmet sunmak için çalışanların iç kalite ve memnuniyetle ilgili değerlendirmeleri esastır. Son zamanlarda yapılan birkaç çalışma, çalışan memnuniyetinin hasta memnuniyeti ve hasta bakımının kalitesi ile bağlantılı olduğunu da göstermiştir (Goula vd., 2022: 3).

İş tatmini olgusu yalnızca motivasyonu değil aynı zamanda kariyer, sağlık ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi üzerinde de etkisi olan işe karşı bir tutumdur. Sağlık çalışanlarında iş doyumunun kalite, etkinlik ve iş verimliliği üzerinde ve aynı zamanda sağlık hizmetlerinin maliyetleri üzerinde büyük etkisi vardır. Sağlık çalışanlarında mesleki doyum, hastalar ve bir

bütün olarak sağlık sistemi için öneminin yanı sıra işe devamsızlık, insan ilişkileri ve iş organizasyonu ile doğrudan ilişkilidir. Stres, tükenmişlik ve karmaşık vardiyalı çalışma, sağlık çalışanlarının refahının önemli belirleyicileridir ve aynı zamanda mesleki memnuniyetlerini de etkiler. Dünya çapında yapılan araştırmalar, sağlık çalışanlarının iş tatmini üzerinde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, iş deneyimi, işin örgütlenme şekli, çalışma koşulları, ödeme, çalışma saatleri, terfiler vb. gibi birçok faktörün etkili olduğunu göstermiştir (Nikic vd., 2008: 9).

2.5. Sağlık Alanında Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Sağlık alanında liderliğe iş tatmini ile birlikte verilecek önemin öncelikle insan odaklı stratejik bir konu olduğu belirtilebilir. Diğer bir deyişle, liderliğin stratejik karakteristiklerinde; stratejik liderlik, sağlık alanında kurum felsefesi (milyon, vizyon, değerler, ilkeler), stratejik analizler, stratejiler, amaçlar ve hedefler, hizmet kalitesi, paydaşlar, stratejik bilgi sistemleri, sağlık hizmetlerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, kıt kaynakların verimli ve etkin kullanımı, itibar ve imaj, işsel ve örgütsel bağlılık vb.'nin tamamı çıkış noktası olarak insan kaynakları, insan ve onun sürdürülebilir sağlığına odaklanmaktadır (Johansen, 2015: 13; Brigl vd., 2002: 2; Supic vd., 2010: 8; Li vd., 2002: 3). O nedenle, gerek sağlık hizmeti veren personelin gerekse sağlık hizmeti alan bireylerin ortak paydalarında, sağlık alanında stratejik sürdürülebilirliği içeren sağlık hizmeti kalitesinin sağlanmasının da sağlık çalışanlarının iş tatmini ve bunun sağlık hizmeti alanlardaki tatmine yansımaları ile gerçekleşeceği ifade edilebilir. İş tatmini yüksek sağlık personelinin yaratacakları sağlık hizmetleri de stratejik bağlamda istenen performans düzeylerine ulaşabilecektir.

İnsana odaklanan sağlık alanında iş tatmini, bireylerin işleriyle ilgili olarak oluşturdukları bir davranış olarak belirtilebilir. İş tatmini, sağlık çalışanları ve diğer alanlardaki çalışanların örgüte katkılarının tamamını ve örgütten ayrılma niyetlerini değerlendirmek için kullanılacak önemli bir davranıştır. Örgüt, iş tatminini etkileyen faktörleri ölçülebilirse, çalışanların moralini güçlendirebilecek ve örgütleri için olumlu sonuçlar sağlayabilecektir (Palupi, CahjonoveSatyawati, 2017: 401).

Liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili olarak Malezya'daki büyük kamu ve özel hastanelerden 200 hemşire ve tıbbi asistan örneklemeyle yürütülen ve dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide iş güçlendirmenin aracılık rolünün değerlendirildiği bir çalışmada, çalışan güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Bir başka çalışmada Litvanya Vilnius'taki Yönetim ve Ekonomi Üniversitesindeki araştırmacılar tarafından Litvanya'daki yükseköğretim kurumlarında liderlik tarzları dolayısıyla bu bağlamdaki karakteristiklerini iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada Öğretim üyeleri ve denetçiler de dahil olmak üzere 72 personelden oluşan bir örneklemeden elde edilen veriler analiz edildikten sonra, liderlik tarzının iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Yapılan araştırmalarda etkileşimci liderliğin iş tatminini önemli ölçüde etkilemediği, buna karşın dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etki gösterdiği sonucuna varılmıştır (Bedoya, 2021:117-118).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların iş tatminini arttırmada önemli bir rol oynar. Çünkü dönüşümcü liderler, takipçilerini daha yüksek insan ihtiyaçlarını karşılamaya teşvik ederler. Kamu sektörü çalışanlarının içsel olarak motive olma olasılıklarının daha yüksek olduğu göz önüne alındığında, dönüşümcü liderlik, kamu kuruluşlarında çalışanların iş memnuniyetini arttırmada kilit bir rol oynamaktadır. Burns (1978), Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme insanların en yüksek iki ihtiyacını oluşturduğu bir ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine dayanan dönüşümcü liderlik fikrini geliştirmiştir. Bu teori, liderlik ve çalışan iş tatmini ile ilgili bakış açılarına doğrudan uygulanabilir; iş artık çalışanların kendi üst düzey ihtiyaçlarını elde etmelerine yol açabileceğinden, başarılı dönüşümcü liderlik örgütsel performansı iyileştirdiği için iş memnuniyetini de artırabilir. Yüksek düzeyde iş tatmini olan bir çalışan, bu tatminin lider hakkındaki değerlendirmesini renklendirmesine ve o lideri daha olumlu bir şekilde derecelendirmesine izin verebilir (Ho An vd., 2020: 8-9).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların işten ayrılma ve devamsızlık oranlarını azaltır. Sağlık sektöründe özellikle hastanelerde dönüşümcü liderlik tarzı hakimdir. Lübnan'da El-Jardali ve diğerleri (2008) tarafından 69 hastanede hemşireler üzerine yapılmış tek bir çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaya göre Lübnan hastanelerinde çalışanlar, memnuniyetlerini ve motivasyonlarını azaltan “yönetim desteği eksikliğinden” muzdariptirler (Hussein ve Wahidi, 2018: 46).

Sağlık çalışanlarının iş tatmini ile sağlık yöneticilerinin liderlik tarzları arasındaki bağlantıyı kurmak için dünya çapında bir dizi çalışma yapılmıştır. Malezya'da yapılan bir araştırma, dönüşümcü liderlik tarzının iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğunu, buna karşın işlemsel liderlik tarzının devlet kurumlarında iş tatmini ile negatif bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Sağlık sistemleri, içinde farklı sorumluluk seviyeleri bulunan ağlar aracılığıyla çalıştığından, etkili, verimli, erişilebilir, hasta merkezli, adil kaynak yönetimi ve güvenli, kaliteli bakım sağlamak için etkili sağlık liderliği ile sağlık insan kaynakları yönetimi ve verimli koordinasyon gerektirir. Sonuç olarak, sağlık liderliği ve işgücü yönetimi ve iş tatmini birbirleriyle bağlantılıdır ve sağlık hizmetleri yönetiminde kritik roller oynamaktadırlar. Sağlık kurumlarındaki liderlik pozisyonlarında görev yapanların bir kısmı farklı insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarına sahipken, büyük çoğunluğu bu pozisyonlara yükselmeden önce liderlik eğitimi almamaktadır. Bu boşluk, bu pozisyonları işgal edenlerin idari yetkinliği üzerinde olumsuz etki yapabilir; ve kümülatif veya uzun vadede, zayıf insan kaynakları yönetim becerilerinin bir sonucu olarak astlar arasında iş memnuniyetsizliği ile sonuçlanabilir (Durovade vd., 2020: 1703-1704).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, sağlık alanında liderlik ve onun niteliklerini ortaya koyan liderlik karakteristiklerinin ve iş tatmini konusunun stratejik boyutta, bütüncül ve etkileşimli şekilde ele alınmasının literatüre ve uygulamaya katkılar sağlayacağı açıktır. Bu yaklaşım, hem konunun çok boyutlu açıklanması hem de sağlık çalışanlarının görüşlerinin araştırma kapsamında yansıtılması açısından önemli görülmüştür.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık çalışanlarının algıları kapsamında liderlik karakteristiklerinin iş tatminine yönelik etkisinin belirlenmesidir. Bu çerçevede, sağlıktaki liderlik karakteristikleri ve sağlıkta iş tatmini nitelikleri de sağlık çalışanlarının algıları çerçevesinde ortaya konulmuştur.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri yaş, cinsiyet, çalışma alanı ve deneyim süresi yer almıştır. Ayrıca birinci bölümde sağlık alanında uygulamada liderliğe verilen önemin düzeyine yönelik olarak genel bir soru da bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, liderlik karakteristiklerine yönelik 16 ve iş tatminine yönelik 8 önerme yer almıştır. Bu kapsamda, Oliver (2006), Al Mosawi, A. J. (2019), Özmütav (2019), Fennimore ve Wolf (2011), Christen, M. vd. (2006), Lawler, E. E. ve Porter, L.W. (1967), Azırı (2011), Jardalivd. (2008), HoAnvd.'nin (2020) çalışmaları yer almaktadır. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5'li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Literatür taraması sonucu oluşturulan anket, Eylül 2020– Aralık 2021 tarihleri arasında İzmir ilinde yer alan sağlık sektöründe çalışan insan kaynağı çerçevesinde 252 sağlık çalışanına yüz yüze ve çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Araştırmada, faktör analizi, tek örnek t testi ve yapısal eşitlik modellemesine yer verilmiştir. İstatistikler SPSS ve AMOS paket programları ile gerçekleştirilmiş olup elde edilen veriler literatür ışığında yorumlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Temel Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H1:.....faktörü katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır (Faktörler: İş tatmini faktörü, stratejik liderlik karakteristiği faktörü, bütünleştirici liderlik karakteristiği faktörü)

H2:.....bağımsız değişkeni açısından ...faktörü farklılık göstermektedir (Bağımsız değişkenler: cinsiyet, çalışma alanı ve deneyim süresi)

H3:faktörleri pozitif yönde etki / etkileşime sahiptir.

4. BULGULAR

4.1. Bağımsız Değişkenler ve Liderliğe Verilen Öneme Yönelik Bulgular

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının (n=252) yaş (min – max= 24-62) ortalaması 42,5 ± 8,30'dur. Kadın sağlık çalışanları için (n=160, %63,5) için 41,0 ±7,70 ve erkek sağlık çalışanları için (n=92, %26,5) 44,9 ±8,76'dır. Katılımcıların çalışma alanları dağılımı, hekim %15,9 (n=40), hemşire %18,3 (n=46), diğer sağlık çalışanları (diyetisyen, psikolog, eczacı, fizyoterapist, tıbbi teknolog, sosyal hizmetler uzmanı, tıbbi sekreter, odyometri teknikeri, radyoloji teknikeri, laboratuvar teknikeri vb.) %65,9 (n=166) şeklindedir. Alanları kapsamında, sağlık çalışanı katılımcılarının %16,7'sinin (n=42) 1-9 yıl deneyime ve %83,3'ünün (n=210) 10 yıl ve üstü deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, sağlık alanında uygulamada liderliğe verilen önemin düzeyine yönelik algılar ise, yüksek seviyede önem %74,6 (n=188), orta seviyede önem %22,2 (n=56) ve düşük seviyede önem %3,2 (n=8) şeklindedir. Bu bulgulardan hareketle genel olarak sağlık alanında yüksek seviyede liderliğe önem verildiği belirtilebilir.

4.2. Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği

Anketin, ikinci bölümünde yer alan önermelerin değerlendirilmesinde faktör analizi için temel bileşenler analizi tercih edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,899'dur. Bartlett Küresellik Testi sonucu uygun olarak ortaya çıkmıştır ($\chi^2 = 5593,457$, Sd=276, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,946-0,844 arasında değer almıştır. Bu bulgular ışığında faktör analizi gerçekleştirilmesinin uygun olduğu belirlenmiş ve faktör analizinin sonucunda 3 faktör oluşmuştur. Üç faktör toplam varyansı %70,631 düzeyinde açıklamaktadır. Toplam varyansı birinci faktör %27,264, ikinci faktör %25,255 ve üçüncü faktör %18,112 oranında açıklamaktadır. Dokuz faktörlük yapının Cronbach Alfa değeri 0.952'dir ve iç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı ortaya konulmuştur (Tablo 1). Oluşan üç faktöre şu isimlendirmeler uygun görülmüştür: f1: İş tatmini faktörü, f2: Stratejik liderlik karakteristiği faktörü, f3: Bütünleştirici liderlik karakteristiği faktörü.

Tablo 1. Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği

Sağlık alanında...iş tatminini etkiler	Faktör	1	2	3	Cronbah Alfa Genel =,952
Adillik (Ücret düzeyi, olanaklar vb.)	İş tatmini faktörü	,846	,301	,163	,940
Liderin yaklaşımı		,844	,230	,144	,941
Etkin iletişim süreçleri		,827	,318	,133	,941
İnsan ilişkileri		,826	,043	,122	,947

Yeterli kariyer olanakları		,825	,160	,083	,945	
İşle ilgili güven		,808	,297	,190	,942	
Etkin eğitim süreçleri		,802	,307	,178	,943	
İşin sevilmesi		,802	-,010	,142	,945	
Sağlıklı liderlik karakteristiği olarak ...etkilidir (yöneticinin)						
Misyonu olması	Stratejik liderlik karakteristiği faktörü	,065	,850	,202	,928	,936
Vizyonu olması		,288	,832	,233	,923	
Amaç ve hedeflere sahip olma		,248	,809	,300	,924	
Stratejik düşünebilme		,138	,772	,202	,929	
Uygulamaya yönelik düşünebilme		,202	,714	,471	,924	
Yaratıcı düşünebilme		,256	,713	,262	,929	
Kavramsal düşünebilme		,188	,674	,388	,930	
Güvenilir bir kişilik		,347	,502	,350	,933	
Sorumluluk sahibi olma		,308	,496	,412	,934	
Esneklik		Bütünleştirici liderlik karakteristiği faktörü	,032	,177	,764	
Cesaretlilik	,067		,282	,753	,831	
Paylaşımçı olma	,180		,238	,750	,832	
Yüksek iş bağlılığı	,156		,349	,627	,841	
Teknolojileri etkin kullanabilme	,190		,408	,548	,840	
Bilimsellik	,327		,494	,539	,834	
Saygınlık	,396		,178	,482	,854	

4.3. Faktörlere Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında tüm faktörler için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Sağlık çalışanları, iş tatmini faktörü, stratejik liderlik karakteristiği faktörü ve bütünleştirici liderlik karakteristiği faktörünü ileri düzeyde önemsemektedirler (Tablo 2).

Tablo 2. Faktörlere Yönelik Tek Örnek T Testi

Faktör	n	$\bar{x} \pm s$	Test Değeri = 3	
			t	p
İş tatmini faktörü	252	4,5±,70	35,784	,000
Stratejik liderlik karakteristiği faktörü	252	4,6±,53	48,105	,000
Bütünleştirici liderlik karakteristiği faktörü	252	4,5±,53	44,556	,000

Araştırma çerçevesinde H2 hipotezi (... bağımsız değişkeni açısından ...faktörü farklılık göstermektedir) sadece deneyim süresi (yıl) bağlamında bütünleştirici liderlik karakteristiği faktörü için kabul edilmiştir. Burada farklılık 10 ve üstü yıl deneyime sahip sağlık çalışanlarından kaynaklanmaktadır (Tablo 3).

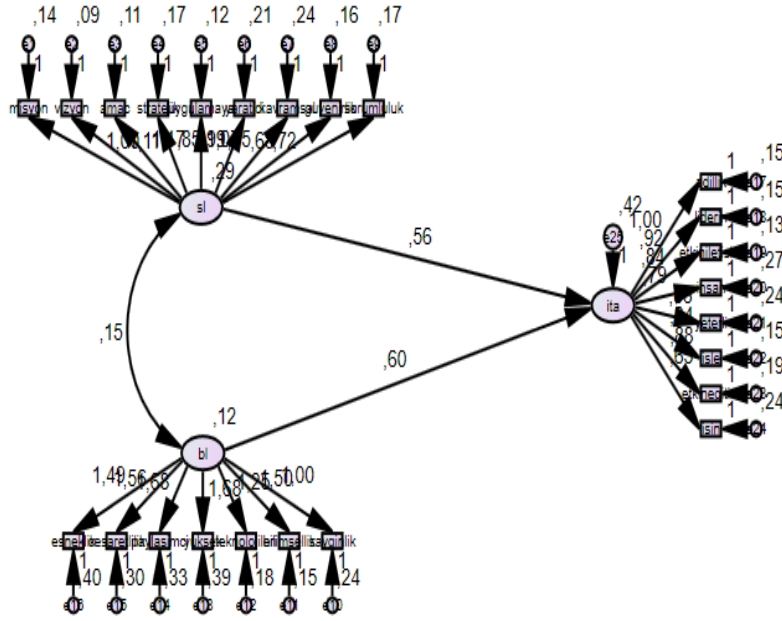
Tablo 3. Faktörler ve Bağımsız Değişkenler İçin Bulgular

Faktör	Değişken Alt Grup	n	$\bar{x} \pm s$	t	p
İş tatmini faktörü	Kadın	160	4,6±,74	,470	,639
	Erkek	92	4,5±,63		
Stratejik liderlik karakteristiği faktörü	Kadın	160	4,6±,51	-,934	,351
	Erkek	92	4,6±,56		
Bütünleştirici liderlik karakteristiği faktörü	Kadın	160	4,4±,52	-,735	,463
	Erkek	92	4,5±,56		
İş tatmini faktörü	1-9 yıl	42	4,4±,63	-1,514	,131
	>=10 yıl	210	4,6±,71		
Stratejik liderlik karakteristiği faktörü	1-9 yıl	42	4,4±,73	-1,946	,053
	>=10 yıl	210	4,6±,48		
Bütünleştirici liderlik karakteristiği faktörü	1-9 yıl	42	4,3±,64	-2,027	,044
	>=10 yıl	210	4,5±,51		
Faktör	Değişken	n	$\bar{x} \pm s$	F	p
İş tatmini faktörü	Hekim	40	4,6±,60	,603	,548
	Hemşire	46	4,4±,91		
	Diğer	166	4,5±,65		
Stratejik liderlik karakteristiği faktörü	Hekim	40	4,7±,37	1,845	,160
	Hemşire	46	4,6±,35		
	Diğer	166	4,5±,60		
Bütünleştirici liderlik karakteristiği faktörü	Hekim	40	4,6±,34	2,385	,094
	Hemşire	46	4,5±,45		
	Diğer	166	4,4±,59		

Yapısal eşitlik sonucunda, Tablo 4'te de görüldüğü gibi H₃ hipotezi (... faktörleri pozitif yönde etki / etkileşime sahiptir) tüm etkileşimler kapsamında kabul edilmiştir (p<0,05). Tablo 4 ve Şekil 5'de yer alan β katsayıları incelendiğinde tamamının pozitif düzeyde olduğu, iş tatmini-stratejik liderlik karakteristiği, iş tatmini-bütünleştirici liderlik karakteristiği için yüksek düzeyde olduğu bunun yanı sıra stratejik liderlik karakteristiği ve bütünleştirici liderlik karakteristiği arasında göreceli olarak düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca CMIN/DF=4,847, GFI=0,901, NFI=0,904, CFI=0,909 ve RMSEA=0,079 değerleri ise modeldeki uyumun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Şekil 5).

Tablo 4. Yapısal Eşitlik Bulguları

Faktör	Yol	Faktör	β	Standart Hata	Kritik Oran	p	Sonuç
İş tatmini	<---	Stratejik liderlik karakteristiği	,558	,183	3,049	,002	Kabul
İş tatmini	<---	Bütünleştirici liderlik karakteristiği	,596	,301	1,977	,048	Kabul
Stratejik liderlik karakteristiği	<-->	Bütünleştirici liderlik karakteristiği	,155	,023	6,862	,001	Kabul



Şekil 5. Stratejik Liderlik Karakteristiği (sl), Bütünleştirici Liderlik Karakteristiği (bl) ve İş Tatmini (ita) Kapsamında Yapısal Eşitlik Modeli

5. SONUÇ

Organizasyonlar ve bireyler için fiziksel, zihinsel ve sosyal sağlık önde ve merkezde olan alternatifsiz bir gerçekliktir. Yönetici, liderlik karakteristiklerini kullanarak çalışanları amaçlar ve hedefler doğrultusunda yöneltirken, bu süreçte iş tatmini kapsamında, çalışanın beklentileri ile çalışana sunulanlar kapsamındaki dengelerin asgari olarak sağlanması ve karşılıklı kabulü öne çıkacaktır. Bu çerçevede, sağlık çalışanlarının, sürdürülebilir şekilde kaliteli sağlık hizmetlerini ortaya koyarken yüksek performansla çalışabilmeleri için organizasyonda liderlik karakteristiklerinden faydalanılarak iş tatmininin yüksek seviyede tutulması gerektiği belirtilebilir. İş tatmininin düzeyi ise, doğal olarak sağlık çalışanlarının davranışlarını doğrudan etkileyecektir.

Bu çalışma kapsamında, sağlık çalışanlarının önemsedikleri süreçlerde önemsedikleri liderlik karakteristikleri ve iş tatminini etkileyen unsurlar ortaya konulmuştur. Sağlık çalışanları, liderlik karakteristiği çerçevesinde, stratejik liderlik karakteristiklerini ve bütünleştirici liderlik karakteristiklerini önemsemektedirler. Diğer bir yaklaşımla, bu çalışmadan elde edilen veriler sağlık alanında liderliğin stratejik bir boyut olduğu (stratejik düşünebilme, misyon, vizyon, amaçlar, hedefler, yaratıcı düşünebilme, kavramsal düşünebilme, uygulamaya yönelik düşünebilme, güvenirlik, sorumluluk vb.) ve ayrıca stratejik boyutu bütünleştirici / tamamlayıcı bazı nitelikleri (esneklik, cesaret, paylaşım, iş

bağlılığı, teknoloji kullanımı, bilimsellik, saygınlık vb.) etkin bir şekilde beraberinde getirdiği belirtilebilir. Ayrıca iş tatmini de sağlık alanında çalışanların pozitif veya negatif duyguları içeren bir tutumu olarak adillik, liderin yaklaşımı, iletişim, insan ilişkileri, kariyer olanakları, güven, eğitim ve işin sevilmesinden etkilenebilen bir süreç olarak belirlenmiştir.

Diğer taraftan bu çalışma ile sağlık çalışanlarının, liderliğin stratejik boyutu ve onu bütünleştirici / tamamlayıcı boyutlarının iş tatminini yüksek düzeyde pozitif etkilediği de belirlenmiştir. O halde sağlık yönetici ve diğer çalışanlarının bir taraftan liderliğiveonun karakteristiklerini stratejik ve bütünleştirici bir süreç olarak algılayıp, bir taraftan da bu iki boyutun iş tatminini etkilediği noktada özenle davranmaları gerektiği vurgulanabilir. Sağlık alanında istenilen, sürdürülebilir kalitede hizmetlerin varlığının aslında bu temele bağlı olduğu belirtilebilir.

KAYNAKÇA

Akdemir, Ali.(2014). Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Al Mosawi, A. J. (2019). Leadership in Medicineand Healthcare: An Overview of the Emerging Concepts and Principles. Lupine Online Journal of Medical Sciences, C.4, S.1. DOI: 10.32474/LOJMS.2019.04.000179

Al Sawai, A.(2013). Leadership of Healthcare Professionals: Where Do We Stand? Oman Medical Journal, C. 28, No. 4, s. 285-287. DOI 10. 5001/omj.2013.79

Azırı, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. Management Research and Practice C. 3, S. 4, s. 77-86

Bedoya, E. (2021). Leadership influence on job satisfaction and communication satisfaction in smes under computer-mediated-communication environments. Revista Facultad de Ciencias Económicas, C.29, S.1, s.115 – 126. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.5298>

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, C.2, S.7

Brigl B, Ammenwerth E, Dujat C, Graber S, Große A, Haber A, Jostes C, Winter A, (2005). Preparing strategic information management plans for hospitals: a practical guideline SIM plans for hospitals: a guideline. International Journal of Medical Informatics. 74. 51–65.

Brunelle, E. ve L'Écuyer, J. P. (2018). Looking for Direction, Inspiration, HopeandFaith: The Search for a Visionary Leader. International Journal of Business and Social Science, C.9 No.9, doi:10.30845/ijbss.v9n9p3

Budakoğlu, I. İ. (2015).Cerrahi Eğitimde Liderlik. Toraks Cerrahisi Bülteni, 9: 234-9. DOI:10.5152/tcb.2015.066

Christen, M.,Iyer, G. ve Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. Journal of Marketing, C. 70, S. 137-150. DOI: 10.1509/jmkg.2006.70.1.137

Durowade, K., Kadiri, I.Durowade, S.,Sanni, T., Ojuolape, M. ve Omokanye, L. (2020). Leadership Styles versus Health Workers' Job Satisfaction: Relationships, Correlates and Predictors in Tertiary Hospitals in EkitiState, Southwest Nigeria. Nigerian Journal of Clinical Practice, C.23, S.12. DOI: 10.4103/njcp.njcp_525_18

Dziuba, S. T.,Ingaldi, M. ve Zhuravskaya, M. (2020). Employees' Job Satisfaction and Their Work Performance As Elements Influencing Work Safety. CzOTO, C.2, S.1, S.18-25. doi: 10.2478/czoto-2020-0003

- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Emilian, H. C., Mora, C. ve Tıclau, T. (2009). Leadership and Management In The Health Care System: Leadership Perception In Cluj County Children's Hospital. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, s.89-104
- Fernandes, R., Araújo B. ve Pereira. (2018). Nursing Management and Leadership Approaches From The Perspective of Registered Nurses İn Portugal. *Journal of Hospital Administration*, C. 7, No. 3, DOI: 10.5430/jha.v7n3p1
- Fennimore, L. ve Wolf, G. (2011). Nurse Manager Leadership Development Leveraging the Evidence and System-Level Support. *The Journal Of Nursing Administration*, C. 41, S. 5, s. 204-210. DOI: 10.1097/NNA.0b013e3182171aff
- Galea, M. (2017). Applying leadership styles to the health care sector. *The Journal of the Malta College of Family Doctors*, C.6, S.1.
- Goula, A., Rizopoulos, T., AggelikiStamouli, M., Kelesi, M., Kaba, E. ve Soulis, S. (2022). Internal Quality and Job Satisfaction in Health Care Services. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, <https://doi.org/10.3390/ijerph19031496>
- Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3): s. 217-226. doi:10.5222/SHYD.2018.217
- Hajdukova, A., Klementova, J. ve Klementova, jr. J. (2015). The job satisfaction as a regulator of the working behaviour. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 190, s.471- 476. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.05.028
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.20, S.4, s.1-24.
- Ho An, S., Meier, K. J., Ladenburg, J. ve Westergard-Nielsen, N. (2020). Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity with Panel Data from a Field Experiment. *Forthcoming, Review of Public Personnel Administration*, 40(4), DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X19839180>
- Hussein, S. ve Wahidi, I. (2018). Leadership and Job Satisfaction in the Healthcare Sector: An Exploratory Study in Lebanon. *International Business Research*, C.11, No.7. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n7p46>
- İntepeler, Ş. S. ve Barış, V. K. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. *ACU Sağlık Bil Derg*, 9 (2), s.97-104. <https://doi.org/10.31067/0.2018.13>
- Johansen, A.S.(2015). Sağlıkta Stratejik Planlama: Türkiye Örneği, T.C Sağlık Bakanlığı, Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Bölge Ofisi, Ankara.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 729-754
- Li L.X., Benton W.C., Keong L. G. (2002). Technical Note: The Impact of Strategic Operations Management Decisions on Community Hospital Performance. *Journal of Operations Management*, 20, 389-408.
- Lu, Y., Hu, X-M., Huang, X-L., Zhuang, X-D., Guo, P., Fen Feng, L., Hao, Y. T. (2016). Job satisfaction and associated factors among healthcare staff: a cross-sectional study in Guangdong Province, China. C.6, S.7. doi:10.1136/bmjopen-2016-011388

Lawler, E. E. III ve Porter, L.W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, C.7,S.1, s.20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>

Mishra, P. K. (2013). Job Satisfaction. *IOSR Journal Of Humanities and Social Science*, C. 14, S.5, s. 45-54

Nikic, D.,Arandjelovic, M.,Nikolic, M. ve Stankovic, A. (2008). Job satisfaction in healthcare workers. *Acta Medica Medianae*,C.47

Oliver, S. (2006). Leadership in healthcare. *Musculoskelet. Care*, 4(1), 38–47. DOI: 10.1002/msc.17

Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014).Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, 251-281

Özmutaf, N. M. (2019). Çağdaş Yönetici Nitelikleri ve Yönetmel Konular. Ankara: Detay yayıncılık.

PuriPalupi, D. A.,Cahjono, M. P. ve Satyawati, E. (2017). Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators. *Review of Integrative Business and Economics Research*, C.6, S.4

Rego, P.,Lopes, M. P. ve Nascimento, J. L. (2013). Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *Journal of Industria Engineering and Management*, 9(1), s.129-151. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1540>

Serinkan, C. ve İpekçi, İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C. 10, S.1, s.281-294

Şimşir, İ. ve Seyran, F. (2020).İş Tatmininin Önemi ve Etkileri. *Meyad Akademi*,C.1, S.1. s.25-42

Supica Z.T.,Bjegovicb V., Marinkovicc J., Milicevica M.S., Vasic V. (2010). Hospital Management Training and Improvement in Managerial Skills: Serbian Experience. *HealthPolicy*, Article in Press.

Taylor, C.M., Cornelius, C.J. ve Colvin. (2014). Visionary Leadership and Its RelationshipTo Organizational Effectiveness. *Leadership&Organization Development Journal*, C. 35 No. 6, s. 566-583. DOI 10.1108/LODJ-10-2012-0130

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1

Uysal, Ş. A., Erdem, R., Çelik, R. ve Keklik, B. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C.15 S.1

Vesterinen, S.,Suhonen, M., Isola, A. ve Paasivaara, L. (2012). Nurse Managers' Leadership Styles in Finland. *Hindawi Publishing Corporation Nursing Research and Practice*, doi:10.1155/2012/605379.

Worthy, K.,Dawson, R. M. ve Tavakoli, A. S. (2020). Relationships Among Nursing Deans' Leadership Styles and Faculty Job Satisfaction Levels. *Journal of Nursing Education*, C. 59, No. 2, doi:10.3928/01484834-20200122-03

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, C. 15, No. 2, s. 251-289

EXTENDED ABSTRACT

The main purpose of this research is to determine the effect of leadership characteristics on job satisfaction within the scope of perceptions of healthcare professionals. The questionnaire form used in the research consists of two main parts. In the first part, the independent variables of the research were age, gender, field of study and experience. In addition, in the first part, there is a general question regarding the level of importance given to leadership in practice in the field of health. In the second part, there are 16 propositions for leadership characteristics and 8 propositions for job satisfaction. The questionnaire, which was created as a result of the literature review, was applied face-to-face and online to 252 health workers within the framework of the human resources working in the health sector in the province of Izmir between September 2020 and December 2021. Factor analysis, single sample t-test and structural equation modeling were included in the research.

The study of leadership has been an important and central part of the management and organization literature in recent years. The publication of books, articles and new manuscripts on the subject continues at a high pace. Leadership is truly an interdisciplinary field, with publications on leadership in a wide variety of professional and practitioner journals in a variety of disciplines, including management, psychology, sociology, political science, public administration, and educational administration.

In order to adapt to the rapid changes and innovations brought by globalization and to apply these innovations in their own businesses, managers should have leadership characteristics as well as management knowledge and skills. Leadership is called managers who fulfill the standard tasks given and can have a vision that is open to change rather than having the ability to solve the problems that arise. A leader, on the other hand, is a person who directs others to act in line with a certain purpose, or is followed by a group of people in order to achieve their individual and group goals, and they behave in accordance with his wishes and instructions.

Effective leadership offered by health professionals is vital for modern health management. The factors underlying this are the ever-increasing demand for health, the increasing need for efficiency and the direction to improve the quality of health services. In order to fulfill the organizational goals and maintain their existence in the long term, organizations need professional managers who can lead in terms of allocating resources to achieve these basic goals, creating a good organizational structure and ensuring coordination. As in other sectors, leadership and the effects of leaders in the health sector appear as an extremely important factor in guiding their subordinates and achieving goals.

The main leadership theories that maintain their importance in the field of health are traits theory, behavioral leadership theory and situational leadership theory. Health care is an area of strategic and specific importance that requires multiple health professionals to work together. Disciplines with different knowledge and skills responsible for the production and delivery of the service have to cooperate and share their expertise with each other in order to improve health and restore health to sick individuals. Health care today; are faced with administrative issues such as service access, affordability and quality. Clinical leaders in healthcare are characteristically required to consider the needs of the wider patient population, make decisions that not only provide the best resources but also deliver clinical quality, and implement service improvements that are likely to be successful. Leadership in health also puts people-orientedness at its center. For example, within the framework of nurse leadership characteristics, compassion, conflict resolution skills, risk taking, trust, attention to teamwork, creativity, and behaviors of oneself and others (employees, patients and patient relatives, etc.) can come to the fore.

Both business owners and employees, who spend a large part of their time at work, question the work they do and the contributions of these works to themselves and the society and try to reach a meaning. In this context, all employees; They want to work in organizations where they are happy in their jobs, they succeed in a job, they feel that they are part of a whole,

and they believe that emotions, common values, team spirit and unity are given importance in every process of management.

Job satisfaction emerges as a concept related to leadership processes. With job satisfaction, it is aimed that employees contribute to the goals of the organization more willingly and efficiently. It is claimed that the success levels of the employees who are satisfied with their workplace and can meet all their needs within the organization are higher than the job performance levels of the employees with low job satisfaction. Attitudes are seen as a way of determining and expressing job satisfaction. Job satisfaction represents a combination of positive or negative feelings that employees have towards their job. Job satisfaction is an employee's sense of accomplishment at work. Job satisfaction refers to the enthusiasm and happiness associated with one's job. Job satisfaction is seen as the key to success, leading to a sense of recognition, income, promotion, and fulfillment of other goals.

Lawler and Porter presented a model of job satisfaction with special emphasis on the effect of rewards on job satisfaction. First, this model shows that performance leads to rewards and distinguishes between the two types of rewards and their link to performance. Extrinsic rewards are rewards that are organizationally controlled and usually satisfy lower-level needs, such as rewards for pay, promotion, status, and security. Intrinsically or internally mediated rewards are subject to less disruptive influence and will therefore likely be more directly related to good performance. Probably the best inner reward is the feeling of having accomplished something worthwhile. Any of the rewards that satisfy self-actualization needs or higher-level growth needs are good examples of intrinsic rewards. This model also shows that intrinsic and extrinsic rewards are not directly related to job satisfaction, but that the relationship is governed by expected fair rewards. This variable refers to the level or amount of reward that an individual thinks he should receive as a result of his job performance. This model predicts a low but positive relationship between job satisfaction and job performance due to the incomplete relationship between performance and rewards and the importance of expected fair rewards.

High job satisfaction is also beneficial for the success and advancement of the organization as it can increase the willingness of the staff to work. It can also lead to lower turnover and higher quality service. Healthcare personnel with low job satisfaction may suffer from medical problems, and individual employee health can affect the overall stability of healthcare professionals. Dissatisfied employees are more likely to leave the organization, and as a result, remaining employees may engage in unproductive activities such as poor quality service or damage equipment. In order to provide high quality service, employees' internal quality and satisfaction evaluations are essential. Several recent studies have also shown that employee satisfaction is linked to patient satisfaction and the quality of patient care. The phenomenon of job satisfaction is an attitude towards work that has an impact not only on motivation but also on career, health, and relationships with colleagues. Job satisfaction among healthcare workers has a major impact on quality, effectiveness and work efficiency, as well as on the costs of healthcare services. Stress, burnout and complex shift work are important determinants of health workers' well-being and also affect their occupational satisfaction.

It can be stated that the importance to be given to leadership in the field of health along with job satisfaction is primarily a human-oriented strategic issue. It can be stated that the provision of health service quality, which includes strategic sustainability in the field of health, in the common denominator of both the personnel providing health services and the individuals receiving health services, will be achieved by the job satisfaction of health workers and its reflection on the satisfaction in health care recipients. Job satisfaction is an important behavior that can be used to evaluate the entire contribution of healthcare professionals and employees in other fields to the organization and their intention to leave the organization. If the organization can measure the factors affecting job satisfaction, it will be able to strengthen employee morale and provide positive results for their organization. Regarding the relationship between leadership and job satisfaction, in a study conducted with a sample of 200 nurses and medical assistants from large public and private hospitals in Malaysia and evaluating the

mediating role of job empowerment in the relationship between transformational leadership and job satisfaction, employee empowerment mediated the relationship between transformational leadership and job satisfaction. it was found. Transformational leadership plays an important role in increasing employee job satisfaction. Because transformational leaders encourage their followers to meet higher human needs.

Burns (1978) developed the idea of transformational leadership based on Maslow's theory of a hierarchy of needs in which esteem and self-actualization constitute people's two highest needs. This theory is directly applicable to perspectives on leadership and employee job satisfaction; Successful transformational leadership can also increase job satisfaction as it improves organizational performance, as work can now lead to employees achieving their own higher-level needs. Transformational leadership reduces employee turnover and absenteeism rates. Transformational leadership style is dominant in the health sector, especially in hospitals. Because health systems operate through networks with different levels of responsibility within, it requires effective health leadership, health human resource management and efficient coordination to provide effective, efficient, accessible, patient-centered, equitable resource management and safe, quality care. As a result, health leadership and workforce management and job satisfaction are interlinked and play critical roles in healthcare management. In the light of these explanations, it is clear that the leadership in the field of health and the leadership characteristics that reveal its qualities and the issue of job satisfaction in a strategic, holistic and interactive way will contribute to the literature and practice.

The main hypotheses of the research are as follows:

H1: Factor is perceived as important by the participants (Factors: Job satisfaction factor, strategic leadership characteristic factor, integrative leadership characteristic factor)

H2: The ... factor differs in terms of the independent variable..... (Independent variables: gender, field of study and duration of experience).

H3:factors have a positive effect/interaction.

While the manager directs the employees in line with the goals and targets by using leadership characteristics, the minimum balance between the expectations of the employee and what is offered to the employee and mutual acceptance will come to the fore in this process. It can be stated that job satisfaction should be kept at a high level by making use of leadership characteristics in the organization so that healthcare professionals can work with high performance while providing quality healthcare services. The level of job satisfaction will directly affect the behavior of health workers. Within the scope of this study, the leadership characteristics that healthcare professionals care about in the processes they care about and the factors affecting job satisfaction are revealed. Health professionals care about strategic leadership characteristics and integrative leadership characteristics within the framework of leadership characteristics. The knowledge obtained from this study show that leadership in the field of health is a strategic dimension (strategic thinking, mission, vision, goals, objectives, creative thinking, conceptual thinking, practical thinking, reliability, responsibility, etc.), and also some qualities that integrate / complement the strategic dimension (flexibility, courage, sharing, business commitment, use of technology, scientificness, prestige, etc.) effectively. In addition to this, job satisfaction has been determined as a process that can be affected by fairness, leader's approach, communication, human relations, career opportunities, trust, education and love of work, as an attitude of health workers that includes positive or negative emotions.