

## **LİDERLİK ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ; FIRAT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEK ÇALIŞMASI<sup>1</sup>**

**Ertuğrul Buğra ORHAN<sup>2</sup>**

Geliş Tarihi: 24 Ekim 2019

Kabul Tarihi: 29 Kasım 2019

### **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, sağlık personellerinin iş tatmini ve liderlik algısı arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde literatür araştırması yapılmış, iş tatmini ve liderlik ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırma yöntemi sunulmuştur. Dördüncü bölümde araştırma sonuçlarına ilişkin bilgi verilmektedir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise araştırmanın temel bulgularına değinilerek gelecekteki araştırmalara yönelik tavsiyelerde bulunularak çalışma bitirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, liderlik

---

<sup>1</sup> Bu makale Ertuğrul Buğra Orhan'ın Yüksek Lisans Tezinden Hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Arş.Gör., Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü  
bugraorhan@firat.edu.tr

## **The Effects of Leadership Perception on Job Satisfaction: Study of Fırat University**

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to measure the relationship between the job satisfaction of health workers and leadership perception of the managers in a university hospital. In the first and second chapters of the thesis a comprehensive literature research is given and the concepts related with job satisfaction and leadership are also explained. In the third chapter the methodology of the study is presented. The results are given in the fourth chapter. In the fifth or final chapter the essential findings of the study is discussed and some recommendations about the future studies on similar are presented thus ending the study.

**Keywords:** Job satisfaction, Leadership

## **GİRİŞ**

Liderlik, çok geniş bir kavram olmakla birlikte işletme bilimi açısından örgütü yönetenlerin kurguladıkları iş düzeni, sosyal ve yönetsel ilişki ağı, yönetim felsefesi, gibi kavramları, ‘Lider ve liderlik ettiği grup’ örneklemini üzerinde açıklayan bir olgudur. İş tatmini, işgörenlerin çalıştıkları kurum ve kuruluşların sundukları imkanlarla kendi beklentilerinin hangi oranda örtüştüğü ya da örtüşmediği ile ilgilidir. Beklentilerin yüksek düzeyde karşılandığı bir kuruluşta işgörenlerin tatmin düzeyi yüksek olacaktır. Hastanelerde çalışan sağlık personelleri görevlerini zor bir sahada yapmaktadır. Başhekim seviyesinde olan yöneticinin kötü bir algı oluşturan liderliği, düşük iş tatmini, işgörenlerin performansını olumsuz etkileyeceğinden, kurumun çalışma refleksini zayıflatacaktır. Kurumun aleyhine olacak kötü etkileri ortadan kaldırmak için yönetimlerin çalışanlarının memnuniyet düzeyini arttıracak çalışmalar yapmaları, kendilerini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, hastane çalışanları örnekleminde liderlik tutum ve davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek ve elde edilen bilgilerin uygulamada ne kadar gerçeği yansıttığını yapılan araştırma ile ortaya koymaktır.

### **1. Liderlik Kavramı**

Bir işletmede ya da kurumda, yönetim ve personel arasında gelişen ilişkinin niteliği bağlamında en önemli faktörlerden biri de liderliktir. Bir çok tanımı olan liderlik kavramını Şimşek, belli durum ve şartlarda amaca erişmek için başkalarının davranış nedenlerini etkileme sanatı olarak tanımlamaktadır (Şimşek, 1998: 136). Liderlik unsurları liderlik sürecinin meydana gelmesi için gerekliliklerdir. Bu unsurlar olmadan liderlik sürecinden tam olarak söz edilemez. Liderlik durumu oluşturan unsurlar: Liderin bizzat kendisi, durumun veya projenin istenilen amacı, lider tarafından etkilenen ve etkileyen izleyiciler ve istenilen çıktılar ve istenilen sonuçlara erişmek için diğerleriyle birlikte işletilen sistemdir (Dilts, 1996: 5). Kısaca liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Durum veya Koşullar) (Baytok, 2006: 54) şeklinde de tanımlanabilir.

Liderlik ile ilgili geliştirilmiş kuramlardan biri özellik kuramıdır. Liderlik kuramıyla ilgili ilk araştırmalara özellikle asker kökenli ve sivil bürokratik idarecilerin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlanmıştır.

*Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması*

Lider pozisyonundaki kişinin özelliklerinin doğuştan geldiği ve şahsi niteliklerinden kaynaklandığını savunan tartışmalar özellik kuramı şeklinde ifade edilmiştir. Özellik kuramı, “Büyük Adam Yaklaşımı” şeklinde de ifade edilmiştir (Lussier, Achua, 2004: 34). Hayatta oldukları zamana etki eden liderlerin bireysel özellikleri araştırılarak, liderlik için ihtiyaç duyulan bireysel özellikler tespit edilmeye, başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmış ve “Liderler olarak doğulur” varsayımını korumuştur. Bu yaklaşımın amacı, liderlik özelliklerini taşıyanları lider olmayanlardan ayırmaktır. Liderlik profile ile ilgili zekâ, kendine güven, akıcı konuşma yeteneğiyle uzunluk, ağırlık gibi bazı özellikler bulunmaktadır. Özellikler yaklaşımını diğerlerinden ayıran, liderin benzersiz özelliklerine odaklanıyor olmasıdır (Madsen, 2001: 8).

Özellik kuramlarının liderlik ile ilgili yaklaşımları açıklamada yetersiz kalması neticesinde lider davranışları analiz edilmiş ve liderlik bağlamında ortaya çıkan davranışların ana eğilimleri belirlemeye çalışılmıştır. Buna göre liderlik davranışlarına ait ve "Görev" ve "İlişki" şeklinde ifade edilebilen iki önemli yönü üzerinde yoğunlaşmıştır. Bununla ilgili ortaya çıkan kuramlar sırayla; McGregor'un X-Y Kuramı, Quchi'nin Z Kuramı, Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Likert sistem 4- kuramı ve yönetim gözeneği kuramlarıdır. Bunlardan McGregor (1960: 33–34, 47–48), ileri sürdüğü yaklaşımda, yöneticilerin davranış kalıplarının, onların başkalarını hangi şekilde algıladıkları ve nasıl gördükleriyle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Quchi, Japon yönetim anlayışından esinlendiği kararlara dahil olma, terfi etme, istihdam edilme uzunluğu, gibi konuları Amerikan toplumsal yapısına göre şekillendirerek, liderlik şekline dayanan iddialarını 1974 yılında yayınlamış olduğu makalesinde (Johnson ve Quichi, 1974) “Z Teorisi” adıyla oluşturmuştur. Z teorisine dayanan yönetim şekilleri, Doğu'nun benimsediği yönetim tarzlarının Batı'ya uyarlanmış şeklidir. Japonya, yönetim anlayışını tüm yanlarıyla insanı odağa alarak düzenlerken Amerika ve Avrupa'da tüm düzen kapitalizmin ihtiyaçlarına uygun şekilde organize edilmektedir (Merih, 2001; Durham, 2005: 69). Ohio State Üniversitesi araştırmalarının hedefi, lider profilinin nasıl tanımlandığının belirlenmesidir. Daha sonra yapılan bu tanımlara, faktör analizi uygulanmış ve liderlik sürecini açıklığa kavuşturan ana faktörler belirlenmeye

çalışılmıştır. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek " Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ))" oluşturulmuştur (Yulk, 2002: 50). Bu çalışmaların sonucunda, liderlik davranışlarının tanımlanmasında iki bağımsız değişken olan, kişiyi dikkate alma ve işi dikkate alma faktörlerinin önemli bir rol oynadıkları tespit edilmiştir (Koçel, 2003: 590). Bunlara; "yapıyı harekete geçirme (initiating structure)" ve "bireyi önemseme (consideration)" adı verilmiştir (Yulk, 2002: 50). Michigan Üniversitesi araştırmaları, 1947 yılında Rensis Likert' in yönetiminde verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve güdüleme gibi grup üyelerinin tatmini ve grubun verimliliğine etki eden faktörler araştırılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda yukarıdaki çalışmaya benzer biçimde lider davranışlarının kişiye yönelik olma ve işe yönelik olma gibi iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür (Yulk, 2002: 52-53). Yönetimde, insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert' tir. Likert, 1961 yılında Yönetimin Yeni Yönleri (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise, İnsani Örgüt (The Human Organization) adlı kitapları yazmıştır. Likert' in Sistem 4 kuramına göre, her grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir: Likert' in geliştirdiği modelde Sistem 1, "Otoriter-Hiyerarşik Yönetim" i; Sistem 4 ise "Katılımcı Yönetim" i ifade etmektedir (Aysel, 2006: 23).

Durumsal liderlik yaklaşımı ise, farklı durumlarda, liderlik fiillerinin önceden anlaşılmasının imkansız olduğunu ifade etmektedir. Her ortama uygun standart bir liderlik şekli olmayabilir. Bunun nedeni liderliğin ortama göre değişebilir olmasıdır. Liderliğin şekline etki eden unsurlar ise örgütün içinde bulunmuş olduğu şartlar, liderin altında olanların nitelikleri ve yeterlilikleri, üstlerin yaklaşım tarzları, üst yönetimin yaklaşım tarzı ve toplumsal-kültürel değerlerdir. Tüm bunlar liderlik bağlamında durumsallık olarak ifade edilebilir. Bu nedenle durumsallık kuramları öncelikle liderin görevle ilgili göstermiş olduğu davranışlar sonra karşılıklı olarak gelişme ilişkilerine dair davranışlar ve izleyicilerin bazı görev ya da faaliyeti icra ederken gösterdikleri, hazır olma düzeyi arasındaki karşılıklı etkileşime bağlıdır (Dilts, 1996: 203).

Durumsallık yaklaşımında liderlik üzerine etki eden etmenler, liderlik süreci esnasında, liderin etkinliği üzerine olumlu veya olumsuz yönde etki eden faktörlerdir. Genellikle dış etmenler üzerinde durulmakla beraber,

*Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması*

gelecekteki araştırmalarda liderin kendisinden kaynaklanan unsurların eklenmesinin yararlı olacağı düşünülebilir. Liderlikte çevresel faktörler ile ilgili olarak altı faktör belirlenmiştir. Bunlar; Lider ve grup arasındaki ilişkiler, Liderin güç pozisyonu, Örgütsel normlar, Örgütsel yapı ve teknoloji, Görevlerin farklılığı, İşgörenlerin (astlar) farklılığı gibi faktörlerdir (Buluç, 1998: 1205, Shamir ve Howell, 1999). Ayrıca, House ve Kerr (1977) aşağıdaki faktörlerin liderliğin etkinliği üzerinde etkileri olduğunu varsaymıştır.

- Liderin yaşı ve önceki deneyimi
- Örgütün içinde bulunduğu toplum
- Gruba özgü iş gereksinimleri
- Yönetilecek grubun büyüklüğü
- Karar verme ve uygulama için gerekli ve izin verilen zaman

Fakat günümüzde artan rekabet ve küreselleşme gibi olayların neticesinde örgütler ve içinde buldukları çevre daha karmaşık hale gelmektedir. Kotter (1998) tarafından yapılan etkili ve etkili olmayan liderlik davranışlarına göre; karmaşık örgütlerdeki etkili liderler, değişim için gündemle ve birlikte çalışma, uyma ve takım çalışması için, yeterli düzeyde güçlü şebekeler ve karşılıklı ilişkiler oluşturmayla meşgul olurlar denilmektedir (Kakabadse, 1997: 35).

Fiedler (1967) grubun etkinliği, liderin yönlendirici güdülemesine (iş ile insan) ve görevin yapısına bağlı olarak (yüksek veya alçak öncelikli) belirlenen durumun tabiatına, liderin pozisyonunun sahip olduğu güce (az veya çok) ve lider ile izleyenlerinin ilişkisinin kalitesine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Lider uzun soluklu, maratoncu olmalıdır. Artık günümüzde bir varış çizgisi yoktur. Her sabah yarış, yeni yarışçıların da katılımıyla ve daha koşar adımlarla kaldığı yerden devam etmektedir (Abacı, 2001: 57).

## **2. İş Tatmini Kavramı**

Bir örgütte artık sadece çalışanların sunduğu ve ürettiği değer dışında örgütün çalışanlara sunduğu değerler ve çalışanların beklentileri de önem kazanmıştır. Bundan dolayı örgütsel davranış ve insan kaynakları bağlamında

çalışanların örgüt içinde daha konforlu hissetmelerini sağlamak ve beklentilere kayıtsız kalmamak, işgücü verimliliği ve etkinliği bakımından oldukça önemlidir. (Pakdemir, 2006: 15). Bu minvalde iş tatmini, literatürde kapsam ve süreç teorileri şeklinde ifade edilen iki ana başlık altında ele alınmaktadır.

Kapsam teorileri, insanın içinde yeralan ve onu belirli bir yönde davranmaya iten unsurlara önem vermektedir. Örneğin, bir yönetici personelini belirli yönlerde davranışa sevk eden zorlayıcı unsurları anlayabilir ve kavrayabilirse, bu unsurlara hitap etmek suretiyle personelini örgüt amaçları doğrultusunda davranışa yönlendirebilir. Kapsam teorileri genel olarak; Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Etken Kuramı, Mc. Clland'in Başarı İhtiyacı Kuramı ve Alderfer'in Erg Yaklaşımı olarak dört alt başlıkta incelenebilir (Özdemir, 1989: 46).

Maslow'un geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi, konuya getirdiği netlike ve rahatça anlaşılabilir gibi sebeplerden ötürü en fazla dillendirilen motivasyon teorisi haline gelmiştir. (Yıldırım, 2007: 7-8). Abraham H. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, motivasyon ve ihtiyaçlarla ilişkisi bakımından yapılan çalışmalarda en yaygın şekilde faydalanılan motivasyon yaklaşımıdır. Maslow, gözlemlerinden yola çıkarak insan davranışlarına yön veren temel ihtiyaçların neler olduğunu çalışmalarında ortaya koymuştur. Fizyolojik ihtiyaçlar yeme, içme, nefes alma, barınma, hayatı devam ettirme, uyku, cinsellik gibi en temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar aslında birbirinden bağımsızdır. Refah seviyesinin yüksek olduğu toplumlarda bu tür ihtiyaçlar bir teşvik unsuru olmaktan ziyade, nadir rastlanır türdendir. Bu tür ihtiyaçların sürekli ve kısa aralıklarla giderilmesi zorunludur. Güvenlik ile ilgili ihtiyaçlar can ve iş güvenliği, hastalık, yaşlılık gibi durumlarda geleceği güvence altına alma, tehlikelerden korunma ve korku duymama şeklindedir. Ait olma ve sevgi ihtiyacı bir gruba üye olma, kabul edilme, arkadaşlık, kimlik duygusu kazanma, sevme gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlardır. İtibar, başarı, saygı görme, kendine güven duyma, statü sahibi olma, rekabet edebilme ihtiyaçları ise saygınlık gereksinimi bağlamında değerlendirilebilir. En tepede olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise kişinin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarma, yaratıcılık, kişinin tatmin ve başarılı olması ve bilimsel üretilerdir. Bireylerin öncelikle en alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmek için emek

*Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması*

vereceği, fakat bu düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesi ile bir üst basamağa çıkabileceği belirtilmektedir.

Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından Pittsburgh bölgesindeki 200 mühendis ve muhasebeciye araştırmaları için, işlerinde memnun oldukları ve memnun olmadıkları olayları anlatmaları ve bunlara sebep olan etmenleri, koşulları belirlemeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda; belirli faktörlerin varlığının tatmine katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bunlara motive edici, güdüleyici faktörler denilmektedir. Bazı faktörlerin yokluğu ise, tatminsizliğe neden olmakta, fakat varlığı tatmine yol açmamaktadır. Bunlara da durumu koruyucu faktörler yani hijyen ve sağlık faktörleri denilmektedir. Başarı, takdir, ilerleme, işin kendisi vb. güdüleyici faktörler arasında; üstlerle, eş düzeylilerle ve astlarla kişilerarası ilişkiler, ücret, iş güvenliği, teknik gözetim, kişisel yaşam ve işletme politikaları ve statü de durumu koruyucu faktörler arasında sayılmaktadır. Durumu koruyucu faktörler örgüt için zaten olması gerekli faktörler olduğundan, var olmaları örgüt üyeleri için bir güdüleyici faktör unsuru olmamaktadır (Koçel, 2003: 639). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki saygı, statü ve öz gerçekleştirim ihtiyaçları motive edici özelliklerdir.

David Mc. Clelland insan ihtiyaçlarını üç ana grupta ele alarak bunları motivasyon olgusu bağlamında açıklamıştır. Mc.Clelland, ötekilerden farklı olarak ihtiyaçların öğrenme aracılığıyla da sonradan kazanılacağını ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre insanın üç adet temel ihtiyacı vardır: Başarma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güçlü olma ihtiyacı. McClelland bu ihtiyaçlardan en çok başarı ihtiyacı üzerinde durmuştur. Buna göre kişi zamanını “nasıl daha iyi yaparım?” diye düşünmekte kullanıyorsa bu kişi başarı güdüsüne sahiptir. Başka bir ifadeyle bu kişi başarı ile ilgilenmektedir. Aksi bir durum olsaydı kişi, bu iş için zaman harcamazdı (Özdemir, 1989: 46). Başarı ihtiyacı insanların bir çoğunda potansiyel olarak vardır ancak herkesin bu potansiyeli gerçekleştirecek olanak ve fırsatları olduğunu söylemek güçtür.

Maslow'un teorisinde bazı eksiklikler olduğunu gözlemleyen Alderfer ise bu teoriyi temel alarak iş organizasyonlarına uygun “Erg Yaklaşımı” diye adlandırılan bir teori ortaya koymuştur. Öncelikle Maslow ve Alderfer Teorisi'nin belirgin farklarına bakmak gerekmektedir. Maslow'a göre ihtiyaçların tatmin edilmesi bakımından merdiven basmağı şeklinde ifade



edilen kademeli bir yapı mevcut iken Alderfer'in teorisinde tüm ihtiyaçlar aynı anda bireyde, bireyin kişisel ve çevresel özelliklerine göre değişik yoğunluklarda bulunabilmektedir. Beş seviyeden oluşan ihtiyaçların üçe indirgenmiş olması Maslow'un teorisine Alderfer'in teorisi arasındaki en temel farklılıktır. Alderfer, kişinin herhangi bir zamanda bu üç seviyeden herhangi birinin etkisiyle davranışlarını düzenleyebileceğini ifade etmektedir. Buna göre ihtiyaçlar, belirli bir sıra izleyerek ortaya çıkmazlar (McClelland, 1968: 151).

Süreç teorileri ise, insanların geliştirmiş olduğu davranışları, nasıl başladığı, nasıl yönetildiği, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu bakımından açıklamayı hedeflemektedir. Süreç teorilerine örnek olarak, Vroom'un beklenti teorisi, Porter-Lowler'in Kuramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'nin Amaç Teorisi sayılabilir.

Vroom, motivasyonu iki kavrama bağlamaktadır. Bu kavramlar valans ve beklentidir. Valans kavramı, insanın belirlediği bir sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği bakımından yaptığı tercihi ifade etmektedir. Ancak her insan sonuçları farklı şekillerde değerlendirebilmektedir. Valans, kişinin karşılaşmayı beklediği sonuçtan umduğu tatmin seviyesi şeklinde de ifade edilebilir. Bu ifadeye göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde edeceği ve zaman kazanmayı umduğu pozitif getirilere bağlıdır. Beklenti teorisi, insanların işlerine hangi sebeplerden motive edilemediklerini açıklamaya çalışan ve insanları çalışmaya yöneltmek için gerekli asgari şartları yerine getirmeye yönlendiren bir teoridir denebilir. Bunun sonucunda da kişilerin, ortaya koydukları performans neticesinde ödüllendirilmeyi arzuladığı ver gayret gösterdikleri durumun oluşması beklenmektedir.

Porter ve Lowler'in teorisinde; daha fazla sarf edilen çaba her durumda performans artışına neden olmamaktadır. Efor ve motivasyon arasında olduğu varsayılan ilişkinin ortaya koyulması, Vroom'un ifade ettiği teorisindeki kadar basit değildir. Buna göre iki düşünce ortaya koyulmuştur. Bunlardan birincisi, bireylerin yaptıkları iş için gerekli olan bir takım özelliklere veya yeteneklere sahip olmayabilecekleri görüşüdür. İkinci görüş ise bireylerin yaptıkları işler hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilecekleri görüşüdür. Bu görüşlerin ardından Porter ve Lawler, Vroom'un ortaya koymuş olduğu beklenti teorisini daha ileri taşımışlardır. Çünkü Vroom,

*Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması*

kişilerin yetenek ve bilgi seviyeleri üzerinde fazla durmamaktadır. Aslında eforun performansa dönüşmesi, yukarıda bahsi geçen iki özelliğin bireylerde var olması ile mümkün olmaktadır. Aksi durumda ne kadar çaba gösterilirse gösterilsin performans ortaya çıkmayacaktır (Onaran, 1981: 72-76).

Adams'ın eşitlik teorisinin ana unsurları sırasıyla girdiler, çıktılar, kişileri karşılaştırma ve eşitsizliktir. Buna göre girdiler, çalışanın sahip olduğu eğitim, uzmanlık, yetenek, gösterdiği çaba, çalıştığı iş saatlerinin miktarı ve işine katkıda bulunduğu değerleri ifade etmektedir. Çıktılar, çalışanın aldığı maaş, sağlanan ek yararlar, sahip olunan statü sembolleri, tanınma, elde edilen başarı fırsatı ve kendini ifade etme değerleri ifade etmektedir. Bu durumda çalışanlar, kendi girdi-çıktı oranı ile diğer çalışanların girdi-çıktı oranlarını karşılaştırarak çıktılarının sonucundaki memnuniyeti değerlendirirler. Eşitsizlik hissedildiğinde ise kişinin işinde tatmin sağlayamadığı sonucu ortaya çıkmaktadır (Tevrüz, 1999: 79).

Locke tarafından geliştirilen amaç kuramında ise, işte oluşan güdülenmenin temel nedeninin insanların kendileri için saptadıkları amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağını düşünmeleridir. Kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin, daha çok çalışıp ve daha iyi performans göstereceğini ileri sürmektedir (Çöğür, 2010: 39). Bireyin amaçlarına ulaşması ya da verimliliğinin artış göstermesi, tatmin duygusunu oluştururken, amaçlarına ulaşamaması doyumsuzluğa neden olmaktadır.

### 3. Yöntem

Bu çalışmanın birinci bölümünde liderlik ile ilgili teorik bilgiler, ikinci bölümünde, iş tatmini ile ilgili teorik bilgiler sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise yapılan araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi çalışanlarının liderlik algısı ve iş tatmini düzeylerini belirlemek ve aralarındaki ilişki düzeyini ortaya koymaktır. Bu çalışma bulgularıyla sağlık yöneticilerinin çalışanlarına karşı tutumlarını ve ilişkilerinin düzeyini ortaya koyarak ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin artırılması için atılabilecek

adımları belirleyerek daha kaliteli sağlık hizmeti sunulması noktasında öneriler sunulmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırmanın kapsamını Elazığ Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi sağlık çalışanları oluşturmaktadır. 1984 yılında sağlık bakanlığı ve Fırat Üniversitesi arasında imzalanan protokolle kurulan hastane 1985 yılında hizmete başlamıştır. Günümüzde sadece Elazığ' a değil Bingöl, Tunceli, Muş gibi bölge illerine de hizmet vermektedir. Araştırma için Fırat Üniversitesi Etik Kurul onayı alınmıştır. Hastane yönetimiyle anket süresi boyunca gerekli koordinasyon sağlanmıştır. Anketlerde yer alan bilgilerin gizliliğine dikkat çekmek amacıyla anketin başına çalışmanın akademik amaçlı bir çalışma olduğu ve katılımcıların gizliliğinin ihlal edilmeyeceği belirtilmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma sadece Elazığ Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi ile sınırlıdır. Yapılan araştırma gurubunu sağlık çalışanları (Doktor ve Hemşireler) oluşturmaktadır. Toplam 260 sağlık çalışanına anket formu uygulanmış, bunlardan sağlıklı bir şekilde doldurulan ve istatistiksel değerlendirmeler için yeterli bir sayı olan 171 adedi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerden elde edilecek verilerden sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların hiçbir kişi ve/veya kuruluşla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Böylelikle anketi cevaplayanların anket formundaki ifadeleri sağlıklı bir şekilde algılayıp, gerçek görüşlerini aktaracakları varsayılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma evrenini Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma evreninden istatistiksel açıdan anlamlı 171 kişi örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmada Paul Spector' un (1997) iş tatmini anketi ve Kouzes ve Posner (2002)' in liderlik uygulama envanteri'nden faydalanılmıştır. Likert beşli ölçeklendirme anket yöntemi olarak kullanılarak çalışanların değişken setlerine katılım dereceleri ölçülmüştür. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve görevi) ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların yöneticilerinin algılarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçek, üçüncü bölümde ise çalışanların

*Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması*

iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçek yer almaktadır. Araştırmada katılımcılara yöneticilerine ve yaptıkları işe karşı olan düşünceleri sorularak, liderlik algısı ve iş tatmini düzeyleri analiz edilmiştir. Çalışanlardan yanıtlar, tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde istenmiştir. Yapılan ölçeklendirmede değerlendirmeler, tamamen katılmıyorum seçeneğine 1, tamamen katılıyorum seçeneğine 5 puan verilecek şekilde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın veri girişinde ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde SPSS 20 İstatistik paket program kullanılmıştır. Anketlerin değerlendirilmesinde elde edilen verilerin aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılımları, çalışanların anketlere verdikleri cevapların genel dağılımını yansıtmak maksadıyla kullanılmıştır. Hipotez testinde kullanılan regresyon analizinin amacı, kantitatif değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi modeller dahilinde ele almak ve bu modellerdeki parametrelerin testi ile ilişkinin anlamlılığı ve şiddetini ölçmektir.

Yani bilinen bulgular üzerinden, bilinmeyen olaylarla ilgili tahminler yapılmasına imkan veren bir analizdir. Literatürde liderlik türlerinin iş tatmini üzerine etkisi ile ilgili yapılan yerli ve yabancı çalışmalar bulunmaktadır. Jaime. J. Klein (2007) yaptığı çalışmada Wisconsin Teknik Okulu sistemi içerisinde tam zamanlı çalışan personelin iş tatmini düzeyini liderlik davranışları bağımsız değişkeni üzerinden ele almıştır. Başka bir çalışmada Ali Gezici (2007) Kütahya'da özel eğitim veren kurumlarda çalışanların iş tatmin düzeyini liderlik davranışları bağımsız değişkeni üzerinden ele almıştır. Geniş akademik katılımlı bir çalışmada Oladipo Kolapo Sakiru, Jeffrey Lawrance D'Silva, Jamiliah Othman, Abu Daud Silang, Adekanye Temitope Busayo (International Journal Business and Management 2013 Canada) küçük ve orta ölçekli işletmelerde iş tatmini düzeyini liderlik davranışları bağımsız değişkeni üzerinden ele almıştır. Yapılan bu çalışmalarda gözlemlenen, kullanılan araç ve yöntemlerin benzerliğidir. Bu doğrultuda çalışmamızın hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

H1 : Çalışanların liderlerini algılayışları ile iş tatminleri arasında bir ilişki vardır.

#### **4. Bulguların Değerlendirilmesi**

Çalışmanın bu bölümünde yapılan araştırmanın sonuçları sunulmaktadır. Bu alan araştırmasının temel amacı Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının iş tatmini ve liderlik algılarının somut verilerle ortaya koyup, bu davranış ve tutumları analiz etmektir.

##### **4.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirliği**

İş tatmini ve liderlik ölçeklerinin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha değerinin hesaplanmasıyla test edilmiştir. Tüm ölçeklerin toplu güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) değeri 0,862 çıkmıştır. Bulunan Cronbach Alpha değeri 1'e yakın ve kabul edilebilir düzeydedir.

##### **4.2. Örneklemin Ankete Verdiği Cevapları Yansıtan Dağılım Tabloları**

Bu kısımda ankete cevap veren toplam 171 sağlık çalışanına yönelik genel bilgi ve anketteki değişkenlere verdikleri cevapları gösterir dağılım tabloları sunulmaktadır. Tablolarda çalışanların ölçeklerdeki seçenekleri cevaplama frekansları ve cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yansıtılmaktadır.

###### **4.2.1. Demografik Bulgular**

Çalışanları tanımaya yönelik olarak sorulan 1. Kısımdaki sorular frekans tabloları halinde düzenlenmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Süre Dağılımı

Süre	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
1 yıldan az	38	22
1-2 yıl arası	30	17,5
3-5 yıl arası	52	30,4
6-10 yıl arası	25	14,6
10 yıldan fazla	26	15,2
Toplam	171	100

Araştırma örnekleminde bulunan hastane sağlık çalışanlarının çalıştıkları hastanede geçirdikleri süre 1 yıldan az – 10 yıldan fazla arasında değişmektedir. Çalışanların çalışma süreleri beş grupta toplanmıştır. Çalışanların %22'si 1 yıldan az, %17,5'i 1-2 yıl arası, %30,4'ü 3-5 yıl arası, %14,6'sı 6-10 yıl arası, %15,2'si 10 yıldan fazla çalıştıkları hastanede görev yapmaktadırlar.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı

Yaş	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
21 altı	17	9,9
21-34 yaş	125	73,1
35-44	29	17
Toplam	171	100

Araştırma örnekleminde bulunan hastane sağlık çalışanlarının yaş aralığı 21 altı ve 34-44 aralığında değişmektedir. Yaş aralığı ankete katılanların verdiği bilgiler doğrultusunda 3 grupta toplanmıştır. 21-34 yaş gurubundan %73,1 katılım en büyük gurubu oluşturmaktadır. Bunu %17 ile 34-44 yaş gurubu takip etmektedir. 21 yaş altı gurubunda ise %9,9 katılım gözlemlenmiştir. 44 yaş gurubunun üstünde ise hiç katılım gözlemlenmemiştir.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı (N)	Geçerli yüzde (%)
Erkek	41	24
Kadın	130	76
Toplam	171	100

Çalışmaya 130 kadın ve 41 erkek çalışan katılmıştır. Örneklemin %76'sını kadın çalışanlar, %24'ünü ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılan Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı

Görev	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
Doktor	1	0,6
Hemşire	120	70,2
Asistan Doktor	40	29,2
Toplam	171	100

Çalışmaya 40'ı asistan toplam 41 doktor, 120 hemşire katılmıştır. Örneklemin %70,2'sini hemşireler, %29,2'sini asistan doktorlar ve %0,6'sını ise uzman doktor oluşturmaktadır.

Tablo 5. İş Tatmini Dağılım Tablosu

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler	
	K1 F %	K2 F %	K3 F %	K4 F %	K5 F %	Ortalama	S.Sapma
1- Yaptığım iş karşılığı aldığım ödemenin adil olduğuna inanıyorum.	88 (51,5)	54 (31,6)	12 (7)	9 (5,3)	8 (5,7)	1,8012	1,08801
2- İşimde yükselme şansı çok azdır.	16 (9,4)	22 (12,9)	31 (18,1)	62 (36,3)	40 (23,4)	2,4854	1,24313
3- Amirim işini yerine getirmede oldukça ehlidir.	16 (9,4)	21 (12,3)	47 (27,5)	58 (33,9)	29 (17,0)	3,3684	1,17771
4- Elde ettiğim kazançlardan tatmin değilim.	29 (17)	22 (12,9)	14 (8,2)	43 (25,1)	63 (36,8)	2,4795	1,50817
5- İyi iş çıkardığımda almam gereken takdiri almaktayım.	60 (35,1)	60 (35,1)	26 (15,2)	15 (8,51)	10 (5,8)	2,1520	1,16832
6- Sahip olduğumuz kural ve prosedürler iyi iş çıkarmamızı güçleştirmektedir.	14 (8,2)	11 (6,4)	29 (17)	67 (39,2)	50 (29,2)	2,2515	1,18368
7- Birlikte çalıştığım insanları sevmekteyim	6 (3,5)	12 (7)	25 (14,6)	73 (42,7)	55 (32,2)	3,9298	1,03230
8- Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünürüm.	31 (18,1)	63 (26,8)	28 (16,4)	41 (24)	8 (4,7)	3,3977	1,17062



9- Kurum içi iletişim iyi görünmektedir.	29 (17)	48 (28,1)	46 (26,9)	43 (25,1)	4 (2,3)	2,7135	1,20039
10- Maaş zammı çok az ve uzun aralıktır.	13 (7,6)	2 (1,2)	9 (5,3)	52 (30,4)	95 (55,6)	4,2515	1,13290
11- İşini iyi yapanlar terfi konusunda eşit şansa sahiptir.	76 (44,4)	54 (31,6)	24 (14)	7 (4,1)	10 (5,8)	1,9532	1,13144
12- Amirim bana karşı adil değildir.	31 (18,1)	52 (30,4)	42 (24,6)	27 (15,8)	19 (11,1)	3,2865	1,24843
13- Elde ettiğimiz faydalar pek çok diğer kurumun sunduğu kadar iyidir.	50 (29,2)	49 (28,7)	38 (22,2)	29 (17)	5 (2,9)	2,3567	1,15616
14- Yaptığım işin takdir gördüğüne inanmamaktayım.	17 (9,9)	36 (28,1)	24 (14)	57 (33,3)	37 (28,6)	2,6433	1,29986
15- İyi iş çıkarmama bürokrasi nadiren engel oluşturur.	20 (11,7)	34 (19,9)	56 (32,7)	45 (26,3)	16 (9,4)	3,0175	1,14519
16- Birlikte çalıştığım insanların yetersizliği yüzünden kendimi daha sık çalışmak zorunda hissediyorum.	21 (12,3)	50 (29,2)	22 (12,9)	36 (21,1)	42 (24,6)	2,8363	1,40045
17- İşte yaptığım şeyleri yapmaktan memnuniyet duyuyorum.	14 (8,2)	22 (12,9)	47 (27,5)	65 (38)	23 (13,5)	3,3567	1,11998
18- Bu kurumun amaçları bana açık ve anlaşılır gelmiyor.	10 (5,8)	35 (20,5)	25 (14,6)	53 (31)	48 (28,1)	2,4503	1,25634
19- Bana yapılan ödemeyi düşündükçe kurumun beni yeteri oranda takdir etmediğini düşünüyorum.	10 (5,8)	3 (1,8)	15 (8,8)	60 (35,1)	83 (48,5)	4,1871	1,06829
20- İnsanlar burada diğer yerlerde yaptıkları gibi çok hızlı ilerleme kat etmektedirler.	51 (29,8)	51 (29,8)	37 (21,6)	22 (12,9)	10 (5,8)	2,3509	1,20036
21- Amirim emri altında çalışanların duygularına çok az duyarlılık göstermektedir.	29 (17)	37 (21,6)	28 (16,4)	37 (21,6)	40 (23,4)	2,8713	1,42905

## Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması

22- Edindiğimiz yarar paketi eşitlikçidir.	42 (24,6)	43 (25,1)	60 (35,1)	14 (8,2)	12 (7)	2,4795	1,15473
23- Burada çalışanlar için çok az ödül söz konusudur.	3 (1,8)	7 (4,1)	12 (7)	65 (38)	84 (49,1)	1,7135	0,89758
24- İşte yerine getirilecek çok fazla sorumluluk var.	4 (2,3)	7 (4,1)	4 (2,3)	51 (29,8)	105 (61,4)	1,5614	0,90783
25- İş arkadaşlarımdan zevk alırım.	3 (1,8)	12 (7)	25 (14,6)	88 (51,5)	43 (25,1)	3,9123	0,91293
26- Ben genellikle kurunda neler olup bittiğini bilmediğimi düşünürüm.	10 (5,8)	42 (24,69)	31 (18,1)	57 (33,3)	31 (18,1)	2,6667	1,19804
27- İşimi yapmaktan gurur duyarım.	12 (7)	11 (6,4)	28 (16,4)	60 (35,1)	60 (35,1)	3,8480	1,17835
28- Ücret artışı şansından tatmin duyarım.	45 (26,3)	42 (24,6)	37 (21,6)	33 (19,3)	14 (8,2)	2,5848	1,28686
29- Almamız gereken fakat alamadığımız kazançlar söz konusudur.	16 (9,4)	7 (4,1)	9 (5,3)	56 (32,7)	23 (48,5)	1,9298	1,24418
30- Amirimi severim.	22 (12,9)	19 (11,1)	39 (22,8)	53 (31)	38 (22,2)	3,3860	1,29825
31- Çok fazla evrak işim var.	18 (10,5)	28 (16,4)	11(6,4)	44 (25,7)	70 (40,9)	3,7018	1,41378
32- Çabalarımın ödüllendirilmesi gerektiği şekilde ödüllendirildiğimi düşünmüyorum.	14 (8,2)	14 (8,2)	11 (6,4)	58 (33,9)	74 (43,3)	2,0409	1,25256
33- Sahip olduğum terfi şanslarımdan tatmin duymaktayım.	60 (35,1)	55 (32,2)	36 (21,1)	14 (8,2)	6 (3,5)	2,1287	1,09321
34- İşyerinde çok fazla atışma ve kavga vardır.	15 (8,8)	62 (36,3)	37 (21,6)	38 (22,2)	19 (11,1)	3,0936	1,17449
35- İşim eğlencelidir.	50 (29,2)	54 (31,6)	28 (16,4)	32 (18,7)	7 (4,1)	2,3684	1,20242
36- İş atamaları tam olarak açıklanmamıştır.	9 (5,3)	22 (12,9)	60 (35,1)	52 (30,4)	28 (16,4)	2,6023	1,07090
Ölçek Geneli						2,7126	0,4153

(Tablo 5'deki kısaltmaların karşılığı şu şekildedir: K1: Tamamen Katılmıyorum, K2: Katılmıyorum, K3: Kararsızım, K4: Katılıyorum, K5: Tamamen Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde, S.Sapma: Standart Sapma)

Örneklemin iş tatminine ilişkin gözlemleri Tablo5'te sunulmaktadır. Hücrelerdeki rakamlar belirtilen değişkene katılan kişilerin dağılımını, parantez içindeki rakamlar ise değişkene katılım yüzdesini yansıtmaktadır. Sağdaki sütunlarda ise seçeneklere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalar yansıtılmaktadır. Simgelerle gösterilen katılım derecelerinin açıklaması her tablonun altında sunulmuştur.

Ölçek genelinde katılımcıların aldıkları ortalama puan 2.71 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama puan likert ölçeğinde 3' e yani (kararsızım) seçeneğine isabet etmiştir. Dolayısıyla düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumu istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için (t) testi yapılmıştır. Bu testte test değeri olarak 3.40 alınmıştır. Test sonuçları katılımcıların iş tatminlerinin ortalama puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde belirlenmiş sınır değerden (3.40)' tan anlamlı bir şekilde düşük olduğunu ortaya koymuştur. Aşağıda yapılan t testinin denklemi görülmektedir.

$$[t(170) : 21.638 \text{ P} < 0.01]$$

En düşük ortalama birinci değişken olan 'Yaptığım iş karşılığı aldığım ödemenin adil olduğuna inanıyorum' ile 1,8012, en yüksek ortalama ise 10. Değişken olan 'Maaş zammı çok az ve uzun aralıktır.' ile 4,2515 çıkmıştır. 29. Değişken 'Almamız gereken fakat alamadığımız kazançlar söz konusudur' , 24. Değişken 'İşte yerine getirilecek çok fazla sorumluluk var', 23. Değişken 'Burada çalışanlar için çok az ödül söz konusudur', 19. Değişken 'Bana yapılan ödemeyi düşündükçe kurumun beni yeteri oranda takdir etmediğini düşünüyorum' ve 10. Değişken 'Maaş zammı çok az ve uzun aralıktır' ortalaması yüksek olan diğer değişkenlerdir.

Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması

**Tablo 6.** Liderlik Tutum ve Davranışlarına İlişkin Dağılım Tablosu

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımları					İstatistikler	
	K1 F%	K2 F%	K3 F%	K4 F%	K5 F%	Ortalama	S.Sapma
1- Diğer çalışanlardan beklentilerini örnekler kurarak açıklar.	35 (20,5)	38 (22,2)	62 (36,3)	34 (19,9)	2 (1,2)	2,5906	1,06092
2- İşleri nasıl yapacağımızı netleştirip , etkileyecek türde , geleceğe ilişkin yeniliklerden bahseder.	35 (20,5)	69 (40,4)	30 (17,5)	34 (19,9)	3 (1,8)	2,4211	1,07835
3- Yetenek ve becerilerini önemli fırsatları değerlendirerek test eder.	42 (24,6)	56 (32,7)	49 (28,7)	22 (12,9)	2 (1,2)	2,3333	1,08408
4- Beraber çalıştığı insanlarla ortak ilişkiler geliştirir.	32 (18,7)	44 (25,7)	53 (31)	39 (22,8)	3 (1,8)	2,6316	1,08408
5- İyi yapılmış işler için insanları takdir eder.	38 (22,2)	57 (33,3)	46 (26,9)	27(15,8)	3 (1,8)	2,4152	1,05585
6- Üzerinde mutabık olduğumuz prensip ve standartlara , çalıştığı kişilerle birlikte açıklığa kavuşturmak için enerji ve zaman harcar.	32 (18,7)	43 (25,1)	55 (32,2)	38 (22,2)	3 (1,8)	2,6316	1,07864
7- Geleceğimizin nasıl olacağına ilişkin bir öngörü oluşturmak amacıyla zor zamanlarla ilgili tablolar ortaya koyar ve bizimle paylaşır.	42 (24,6)	54 (31,6)	49 (28,7)	18 (10,5)	8 (4,7)	2,3918	1,10812
8- İnsanların işlerini yapmaları ,yeni ve yenilikçi yollar bulmalarını konusunda teşvik edicidir.	39 (22,8)	43 (25,1)	56 (32,7)	28 (16,4)	5 (2,9)	2,5146	1,10271
9- Çeşitli bakış açılarını aktif olarak dinler.	33 (19,3)	47 (27,8)	48 (28,1)	39 (22,8)	4 (2,3)	2,614	1,10271
10- İnsanların yeteneklerine güvendiğini, onlara sözlü olarak ifade eder.	39 (22,8)	47 (27,5)	57 (33,3)	26 (15,2)	1 (6)	2,614	1,10753
11- Verdiği söz ve vaatlerin takipçisidir.	31 (18,3)	44 (25,7)	65 (38)	24 (14)	7 (4,1)	2,602	1,10271

12- Çalışanlarından gelecekle ilgili heyecan dolu hayallerini paylaşmasını arzu eder.	46 (26,9)	62 (36,3)	50 (29,2)	11 (6,4)	2 (1,2)	2,1871	0,94561
13- Yaptığımız işleri geliştirmek için kurumun resmi sınırları dışında yenilikçi yollar arar.	41 (24)	58 (33,9)	51 (29,8)	19 (11,1)	1 (6)	2,4795	2,5424
14- Diğer çalışanlara karşı ağırbaşlı ve saygılı davranır.	8 (4,7)	16 (9,4)	52 (30,4)	76 (44,4)	19 (11,1)	3,4795	0,9722
15- İnsanların proje başarılarına olan katkılarının yaratıcı bir şekilde ödüllendirildiğinden emin olur.	31 (18,1)	44 (25,7)	80 (46,8)	13 (7,6)	3 (1,8)	2,4912	0,93537
16- Kendi hareketlerinin diğer çalışanların performansını nasıl etkilediğini ve bunun arka planını sorgular.	32 (18,7)	39 (22,8)	72 (42,1)	27 (15,8)	1 (6)	2,5673	0,9881
17- İşler beklendiği gibi gitmediğinde 'Nasıl öğrenebiliriz ? ' diye sorar.	29 (17)	48 (28,1)	60 (35,1)	33 (19,3)	1 (6)	2,5848	1,00446
18- Çalışanlara uzun dönemli çıkarların, ortak bir vizyon açıklamasıyla nasıl gerçekleşeceğini gösterir	29 (17)	46 (26,9)	71 (41,5)	24 (14)	1 (6)	2,5439	0,95308
19- İnsanların kendi başarılarına verdikleri kararları destekler.	31 (18,1)	56 (32,7)	62 (36,3)	22 (12,9)	0	2,4386	0,93338
20- Organizasyonun işleyiş için ortak değerlere sahip fikir birlikleri, mutabakatlar oluşturur.	29 (17)	51 (29,8)	64 (37,4)	25 (14,6)	2 (1,2)	2,5322	0,97791
21- Paylaşılan değerlere bağlılığını sergileyen insanları iş çevresine ve kamuoyuna tanıtır.	32 (18,7)	52 (30,4)	61 (35,7)	25 (14,6)	1 (6)	2,4795	0,97823
22- Tamamlamayı çok arzuladığımız işlerin, projelerin ve planların büyük resmini çizer.	32 (18,7)	56 (32,7)	69 (40,4)	14 (8,2)	0	2,3801	0,88215

*Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması*

23- Çalışanlara işlerini yapmalarını konusunda büyük bir özgürlük ve tercih hakkı sunar.	42 (24,6)	61 (35,7)	54 (31,6)	13 (7,6)	1 (6)	2,2398	0,93043
24- Projeler ve çalıştığımız programlar için, erişilebilir amaçlar belirleyip belirlemediğimiz, kesin planlar yapıp yapmadığımız ve ulaşılabilir kontrol noktaları oluşturup oluşturmadığımızdan emin olur.	32 (18,7)	46 (26,9)	70 (40,9)	19 (11,1)	4 (2,3)	2,5146	0,99621
25- İş bitirmeleri takip eder ve alınan iyi sonuçlar için tebrik yolları bulur.	35 (20,5)	60 (35,1)	54 (31,6)	16 (9,4)	6 (3,5)	2,4035	1,02658
26- Liderlik felsefesi konusunda nettir.	19 (11,1)	35 (20,5)	70 (40,9)	37 (21,6)	10 (5,8)	2,9064	1,04741
27- İşin amacı ve yüksek anlamı konusunda kendine özgü ilna yeteneği ile konuşur.	21 (12,3)	43 (25,1)	64 (37,4)	37 (21,6)	6 (3,5)	2,7895	1,03019
28- Yanılma ihtimali olmasına rağmen riskleri alır ve deneyimler.	28 (16,4)	41 (24)	75 (43,9)	23 (13,59)	4 (2,3)	2,6140	0,98973
29- İnsanların işlerinde yeni yetenekler kazanarak ve kendilerini geliştirerek yükselmelerini sağlar.	31 (18,1)	68 (39,8)	50 (29,2)	16 (9,4)	6 (3,5)	2,4035	1,0034
30- Takım üyelerine yaptıkları katkılardan ötürü büyük ölçüde destek olur ve takdirlerini sunar.	32 (18,7)	52 (30,4)	66 (38,6)	15 (8,8)	6 (3,5)	2,4795	1,00785
<b>Ölçek Geneli</b>						<b>2,5425</b>	<b>0,8108</b>

(Tablo 6'daki kısaltmaların karşılığı şu şekildedir: K1: Tamamen Katılmıyorum, K2: Katılmıyorum, K3: Kararsızım, K4: Katılıyorum, K5: Tamamen Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde, S. Sapma: Standart Sapma)

Liderlik tutum ve davranışlarına ilişkin gözlemler Tablo 7'de sunulmaktadır. Ortalamaların 2.5 seviyelerine yakın gözlemlenmiştir. En yüksek ortalama 3,4795 ile 14.değişken olan 'Diğer çalışanlara karşı saygılı ve ağırbaşlı davranır' olarak gözlemlenmiştir. Bunu 26.değişken 2,9064 ortalama ile 'Liderlik felsefesi konusunda nettir' ve 21.değişken 'Paylaşılan değerlere bağlılığımı sergileyen insanları iş çevresine ve kamuoyuna tanıtır' takip etmektedir. En düşük ortalama 12. değişken olan 2,1871 ile

‘Çalışanlarından gelecekle ilgili heyecan dolu hayallerini paylaşmasını arzu eder’ dir.

Ölçek genelinde katılımcıların aldıkları ortalama puan 2.54 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama puan likert ölçeğinde 3’ e yani (kararsızım) seçeneğine isabet etmiştir. Dolayısıyla düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumu istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için (t) testi yapılmıştır. Bu testte test değeri olarak 3.40 alınmıştır. Test sonuçları katılımcıların liderlik algılarının ortalama puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde belirlenmiş sınır değerden (3.40)’ tan anlamlı bir şekilde düşük olduğunu ortaya koymuştur. Aşağıda yapılan t testinin denklemi görülmektedir.

[t(170) : 13.83 P < 0.01]

**Tablo 7.** İş Tatmini Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon analizi

<b>Değişkenler</b>	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>Sabit</b>	1,910	0,83	
<b>Liderlik</b>	0,316	0,31	0,616
<b>R</b>	0,616*		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,376		
<b>F</b>	103,316		
<b>df</b>	170		

p<0,01

Regresyon denklemi: İş Tatmini = 1,910 + (0,316 x Liderlik)

Bağımlı değişken iş tatmini, bağımsız değişken olan liderlik ile regresyon modeli bir bütün olarak anlamlıdır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasında pozitif yönde ve vasat düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bağımsız değişken yani liderlikteki olumlu bir değişim, bağımlı değişken yani iş tatmini değişkeninin %38’ ini açıklayabilmektedir.

## SONUÇ

Bu çalışma ile Elazığ Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesinde hemşire, asistan doktor ve doktor olarak çalışan sağlık personellerinin iş tatmini ve liderlik algısı düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve bu iki olgu arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde konuya ilişkin teorik çerçeve, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve dördüncü bölümde ise sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiğimiz uygulama çalışmasının sonuçları yansıtılmıştır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında Tablo 3’ te katılımcıların büyük çoğunluğunun (%76) kadın olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların %24 ‘ ü erkektir. Tablo 2’ de katılımcıların yaş aralıkları gösterilmektedir. Buna göre en büyük kitleyi % 73,1 ile 21-34 yaş aralığındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Bunu %17 ile 34-44 yaş arası katılımcılar ve % 9,9 ile 21 yaş altı katılımcılar izlemektedir. Anketi cevaplayan katılımcıların %80’ den fazlası 34 yaş ve altı çalışanlardır. Tablo 4’ te katılımcıların mesleki dağılımları görülmektedir. %70,2 hemşire, % 29,2 asistan doktor ve %0,6 doktordur. Tablo 1’e göre çalışanların çalışma süreleri açısından en büyük gurubu % 30,4 ile 3-5 yıl çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların iş tatmini ile ilgili değişkenlere verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde şu konular dikkat çekmektedir: Ücret: İş tatmini ile ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu elde ettikleri kazançlardan tatmin duymamaktadır (1,80) ve maaş zamlarını az ve yetersiz bulmaktadır (4,25). Almaları gereken kazancı alamadıklarını düşünmektedirler (1,92)

Bürokrasi: İş tatmini ile ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu çalıştıkları iş yerindeki kural ve prosedürlerin çalışmalarını güçleştirdiklerini düşünmektedir (3,74) Takdir ve beğeni: İş tatmini ile ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu yaptıkları iş karşılığında takdir görmediklerini düşünmektedir (2,64). Kurumun döner sermaye sistemi göz önünde bulundurulduğunda çalışanlar aldıkları payın düşük olmasıyla doğru orantılı olarak kurumun kendilerini takdir etmediğini düşünmektedir (4,18). Ödül: İş tatmini ile ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu çalışanlar için çok az ödülün söz konusu olduğunu düşünmektedirler (1,71). İş yoğunluğu: İş tatmini ile



ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu kurum içinde çok fazla sorumluluk olduğunu düşünmektedir (1,56).

Katılımcıların liderlik ile ilgili değişkenlere verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde şu konular dikkat çekmektedir: Çalışanlarla ilişki: Liderlik ile ilişkili olarak katılımcıların yarıdan fazlası yöneticilerinin kendileriyle ortak ilişkiler kurmadığını düşünmektedirler (2,63) Çalışanlara karşı davranış: Liderlik ile ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu yöneticilerinin kendilerine karşı ağırbaşlı ve saygılı davranmadığını düşünmektedir (3,47).

Araştırmamızın hipotezi şu şekildedir: H1: Çalışanların liderlerini algılayışları ile iş tatminleri arasında bir ilişki vardır Belirlenen hipotez basit doğrusal regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir ve analizler sonucu hipotezimiz doğrulanmıştır. İş tatmini bağımlı değişkeni liderlik algısı bağımsız değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Gerçekleştirilen hipotez testi göstermektedir ki çalışanların iş tatminleri, yöneticilerin liderlik tarzlarıyla birbirini doğrusal olarak etkileyen ilişkiye sahiptir. Yöneticilerin çalışanlar üzerinde oluşturacakları etkin liderlik algısı, çalışanların iş tatminindeki artışı olumlu yönde etkileyecektir. Bu çalışma yalnızca Elazığ Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesinde yürütülmüştür. Yapılan bu çalışmada ankete cevap veren sağlık çalışanlarının iş tatminlerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bunun başlıca sebepleri çalışanların aldıkları ücretin yetersizliği, yoğun çalışma saatlerinin çalışanların aleyhine yönetilmesi, yöneticilerin çalışanlarının moral-motivasyon ve işe bağlılıklarını arttıracak faaliyetler ile ilgilenmemeleri olarak gözlemlenmiştir. Ankete katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerine liderlik tarzları açısından bakışlarında ise sorun olduğu gözlemlenmiştir. Ankete katılanların likert sistemine göre kararsız çoğunluğu oluşturmaları istatistiksel açıdan doğrulanmıştır. Bunun başlıca nedenleri yöneticilerin çalışanlarla yeterince iletişim kurmamaları, yöneticilerini tanıma fırsatı bulamayan çalışanların fikir sahibi olamamaları ve yönetsel zafiyetin çalışanları mağdur duruma sokmasıdır. İş tatmini ve liderlik tarzları ilişkisinin vasat düzeyde çıkmasının nedenlerinden biri de budur.

#### **KAYNAKÇA**

ABACI, H, (2001) "Kara Kuvvetleri Dergisi", Sayı: 13, sayfa: 57,

*Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması*

Ankara.

AYSEL, L, (2006) “Liderlik ve Duygusal Zeka”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.

BAYTOK, A, (2006) “Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü”, Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs.

BULUÇ B, (1998) “Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik ve 21. Yüzyıl Özel Sayısı II”, Yeni Türkiye Yayınları, Mart-Nisan Sayısı, w3.gazi.edu.tr/~buluc/leaders.doc, Ankara, s: 1205.

ÇÖĞÜR, H. Ç, (2010) “İnşaat Sektöründe Proje Yönetiminin Kullanılabileceği Motivasyon Araçları”. ÇÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.

DILTS, R. B, (1996) “Visionary Leadership Skills”, Meta Publications, California.

DURHAM, Marcus O., Durham, R. A., Durham, R, (2005) “Leadership & Success In Relationships & Communication”, Dream Point Publishers Tulsa, January.

FIEDLER, F. E., A, “Theory of Leadership Effectiveness”, McGraw-Hill, New York.

GEZİCİ, Ali, (2007) “Yöneticilerin Liderlik Stillерinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik Ve Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

HOUSE, R. J, (1977) “A 1976 theory of charismatic leadership”, In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

KAKABADSE, N. K (1997) “Leadership Philosophies And Organizational Adaptation Of A New Information Technology”, Ph.D. Thesis, University of Western Sydney, Neapan.

KERR S, (1977) “Some Implications for Organizational Design”, Organization and Administrative Sciences, Cilt:2.

KLEIN, J. J, (2007) “The relationship between job satisfaction and leadership practices: A survey-based analysis of full-time business faculty in the Wisconsin technical college system” (Doctoral dissertation, Capella University).

KOÇEL , T.,(2003) “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, s.639.

KOÇEL, T.,(2003) “İşletme Yöneticiliği”, Genişletilmiş 9. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

KOTTER, J. P, (1998) “The Leadership Factor”, The Free Press, New York.

LUSSIER, R. N., and Achua, C. F (2004) “Leadership Theory, Application, Skill Development”, Second Edition; South-Western Publishing.

ŞİMŞEK , M. Şerif, (1998) “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”, Nobel Yayınevi, Ankara, s: 136.

MADSEN, M. T., Leadership and Management Theories Revisited, DDL Working Paper.

MC GREGOR, D, (1960) “The Human Side of Enterprise”, McGraw-Hill, New York.

MCCLELLAND David C., D., C, (1968) “Çalışma Şevki ve Ulusal Başarı”, Çeviren: Gencay Saylan, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:1, Sayı:34, Aralık, s.151.

MERİH, K, (2001) “Japon İşletmecilik Stratejileri”, Online kaynak, (<http://www.merih.com/srajap.htm>).

ONARAN, O, (1981) “Çalışma yaşamında güdülenme kuramları”, Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi.

ÖZDEMİR, I., (1989) “Hemşirelikte Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Hastane Sektörüne Yönelik Bir Tahmin Araştırması”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ağustos, 1989, s.46.

PEKDEMİR, I. (2006), “Personel Güçlendirme, iş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkileri”.

*Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması*

SAKIRU, O. K. and Alby, Jeffrey L. D'Silva and Othman, J. and Silong, Abu D. and Busayo, A. T., (2013) “, ***Leadership styles and job satisfaction among employees in small and medium enterprises***”. International Journal of Business and Management, 8 (13). pp. 34-41. ISSN 1833-3850; ESSN: 1833-8119

SPECTOR, P. E, (1997) “Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences” (Vol. 3). Sage publications.

TEVRÜZ,S. (1999) “Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.79.

YILDIRIM, S., (2007) “Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi”, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens., İşletme Anabilim Dalı, Ağustos, ss.7-8.

YULK, G.A, (2002) “Leadership in Organizations”, Fifth Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.