



JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 15.01.2021
Published /Yayınlanma 31.03.2021
Article Type/Makale Türü Research Article

Citation/Alıntı: Tor, A., Güney, S. & Gürül, B. (2021). Hastane yöneticilerinin yöneticilik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(67), 696-722.
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2328>



Anıl TOR

<https://orcid.org/0000-0002-3467-3487>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, SBE, İşletme Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE



Prof. Dr. Salih GÜNEY

<https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE



Dr. Binnur GÜRÜL

<https://orcid.org/0000-0001-8708-702X>

İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul / TÜRKİYE

HASTANE YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ

THE EFFECT OF THE MANAGEMENT STYLES OF HOSPITAL MANAGEMENT ON EMPLOYEES 'JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS

Issue/Sayı: 67

Volume/Cilt: 8

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

ÖZET

Bu çalışmada hastane yöneticilerinin yöneticilik tarzlarının, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi araştırılmaktadır. Çalışmanın amacı, İstanbul'daki hastane çalışanlarının yöneticilik tarzları algısının ve yöneticilik tarzlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin sosyo-demografik özellikler bağlamında incelenmesidir. Araştırma verileri, İstanbul'da hizmet veren hastanelerde çalışan 304 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda verilerin analizi neticesinde elde edilen bulgular doğrultusunda, yöneticilik tarzları algısının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hastane Yöneticileri, Yöneticilik Tarzları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

In this study, the effects of management styles of hospital management on job satisfaction and organizational commitment of employees are investigated. The aim of the study is to examine the perception of management styles of hospital employees in Istanbul and the effect of their management styles on job satisfaction and organizational commitment in the context of socio-demographic characteristics. The research data were collected by a survey method with the participation of 304 people working in hospitals serving in Istanbul. As a result of the research, in line with the findings obtained as a result of the analysis of the data, it was concluded that the perception of management styles has a statistically positive effect on the job satisfaction and organizational commitment levels of the employees.

Keywords: Hospital Managers, Management Styles, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

1. GİRİŞ

İnsanlar hayatının büyük bir bölümünü herhangi bir engel bulunmadığı sürece çalışarak geçirirler. Öncelikle kendi ihtiyaçlarını karşılamak, sonrasında ekonomik refaha ulaşım konforlu bir hayat sürdürebilmek için emek verir, çalışır ve çabalarlar. Ancak, bu şartları oluşturabilmek için en önemli unsur sağlıktır. Birey sağlığını kaybettiğinde, gerekli insan gücünün niteliklerini karşılayamadığında bunları oluşturması çok zordur. Hayatının çeşitli dönemlerinde kronik bir rahatsızlığı olmasa dahi, hava değişiminden bile etkilenerek hasta olabilir ve eski sağlığına kavuşabilmesi için sağlık hizmetlerinden yararlanmak zorunda kalabilirler. Bu noktada sağlık hizmetleri denilince akla ilk olarak hastaneler gelmektedir.

Hastane oluşumları geçmişten günümüze kadar geçirdiği evrimde sağlık ve hastalık olgularının defalarca değiştiği ve tıpta sürekli ilerlemeler olduğu gözlenmektedir. Her işletmede olduğu gibi, hastanelerin de faaliyete başlamasından faaliyeti sonlanmasına kadar geçen süreçte karşımıza ilk çıkan unsur insandır. Dolayısıyla işletmelerin tüm faaliyetleri içerisinde yer alan temel unsur insandır. Her işletmenin temelini işletme sahibi oluşturur. İşletme kurulduktan sonra kaynakları yerinde ve zamanında kullanan, çalışanları işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sağlayan insanlara ihtiyaç duyulmuştur. İhtiyaç duyulan bu kişi yöneticidir. Yöneticiyi; örgüt ve çalışan ihtiyacını karşılayan, örgütün başarıya ulaşabilmesi için gerekli koşulların ortamını hazırlayarak çalışanlarına sorumluluk veren, onları hedefe yönlendirmeyi sağlayan kişi olarak ifade edebiliriz.

Hastane yönetimi; hastane çalışan kadrosunun, hasta ve hasta yakınlarının arz ve taleplerine hizmetler sunarak karşılık veren ve tüm bu süreci sağlıklı bir çevre koşullarını sağlayarak optimum düzeyde yürütülmesini mümkün kılan organizasyon yapısıdır. Sektörde rekabetin artması ile birlikte hastane yönetimi daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Bununla birlikte, hastanelerin etkinliğinin, verimliliğinin ve kalitesinin yükseltmesinde en büyük role sahip hastane yönetimidir. Son zamanlarda, hastanelerin organizasyon yapılarında değişimler yaşanmaktadır. Sektörün karmaşık yapıya sahip olması, mali ve idari hizmet için alınan kararları da karışık bir hale getirmektedir. Bu karmaşık yapının oluşmasıyla birlikte doktorların ve yöneticilerin bilgi birikiminin olduğu, uzman olduğu konuların kararını vermede etkin bir rol oynamasına olanak sağlamaktadır. Öte yandan, iş hayatına entegre olan kuşaklar (X, Y ve Z) değiştikçe yöneticilerin de stratejileri, davranışları, bakış açıları, koçluk yöntemleri, yönettikleri profile göre değişiklik göstermek zorunda kalmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada hastane yöneticilerinin yöneticilik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisi incelenmiştir.

2. YÖNETİCİ TARZLARI

Bu bölümde yönetici kavramı ve yönetici tarzları ele alınmıştır.

2.1. Yönetici Kavramı

Yönetici; örgüt ve çalışan ihtiyacını karşılayan, örgütün başarıya ulaşabilmesi için gerekli koşulların ortamını hazırlayarak çalışanlarına sorumluluk veren, onları hedefe yönlendirmeyi sağlayan kişidir.

Yönetici bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamasının yanında yeniliğe açık olmalıdır. Sektöre bağlı olarak katma değeri yüksek ürün ya da hizmet üretimini sağlayacak koşulları yaratabilmelidir. Yönetici olaylara farklı açılardan bakarak görüneni değil, görünmeyen kısımları tespit edip yol gösterici olmalıdır. Yönetici, kavramı için yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetici; kâr ve zararı başkalarına ait olarak, işleri planlayan, gerçekleştiren ve sonuçlandıran, aynı zamanda kurumun bütçesine olumlu katkılar sağlayan kişidir (Eroğlu, 2011: 124).
- Yönetici; farklı insanlarla birlikte aynı kurumun bünyesinde görev yapan ve o insanlar vasıtasıyla amaç ve hedefleri gerçekleştiren kişidir (Güney, 2015: 27).
- Yönetici; kendisine bağlı çalışanları işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçiren kimsedir (Deliveli, 2010: 47).

- Yönetici; karı ve riski başkalarına ait olan, kurumun istek ve arzularını karşılayabilmek için üretimi sağlayacak unsurların tedarikini yapan ve bu unsurlar aracılığıyla amaca ulaşmak için çalışanları organize eden kişidir (Onal, 2000: 12).
- Yönetici; kendisine bağlı olarak görev yapan iş görenleri, belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri için onları yönlendiren kişidir (Eren, 2011: 8).
- Yönetici; çalışanların çabalarını yönlendirerek, dolaylı yoldan örgütün hedeflerine katkıda bulunan kişidir (Tovmasyan,2017: 20).
- Yönetici; örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için kaynakları etkin ve verimli bir şekilde yöneten, koordine eden kişidir (Benowitz, 2001: 3).
- Yönetici; bilginin pratiğe dönüştürülmesinden mesul olan, kâr ve zarardan etkilenmeyen kişidir (Kara, 2008: 30).

Kavram olarak yönetici ile lider arasında ilişki vardır. Lider; ekibinin işten duyduğu tatmini yükselten ve onlar üzerinde etki yaratan, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarını harekete geçiren kişidir. Bu yönden incelendiğinde, lider ve yönetici kavramının birbirinden pek farklı olmadığı düşünülebilir. Bu nedenle, çoğu işletme kaynaklarında lider ve yöneticinin aynı anlamda yorumlandığı gözlemlenmiştir (Kutunis, 2018: 9). Hatta 1950'li yıllardan günümüze kadar bu yakın ilişki hakkında sürekli yorumlar yapılmıştır. Genellikle klasik görüşe sahip insanlar, yönetici ve lider kavramını birbirinin yerine kullanmışlardır. Ancak, lider ve yönetici kavramı arasında bazı farklılıklar vardır. Yönetici, örgütü amaçlarına ulaştırmak için örgütün kuralları çerçevesinde yöneten kişi olarak ifade edilirken; lider, bu ifadeye ilave olarak çalışanlarını etkileyebilen, çalışanlar üzerinde bu güce sahip kişidir (Bulut ve Bakan, 2005: 65). Netice olarak lider ve yönetici, kavram olarak birbirlerine çok benzemelerine rağmen, aralarında ince bir çizgi olduğunu söylemek mümkündür.

2.2. Yönetici Tarzları

İş hayatına entegre olan kuşaklar (X, Y ve Z) değiştikçe yöneticilerin de stratejileri, davranışları, bakış açıları, koçluk yöntemleri, yönettikleri profile göre değişiklik göstermek zorunda kalmıştır. Bu bölümde yöneticilik tarzlarına yer verilmiştir.

İnsana Önem Veren Yönetici Tarzı: Geçmişten günümüze baktığımızda, en büyük liderlerin başarıya ulaşmasındaki en önemli unsurun insan sevgisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle insanları sevmek; topluma, kurum veya kuruluşlara fayda sağlayacak bireyler yetiştirmenin temelini oluşturur. Bu bağlamda insana önem veren yönetici tarzı, 1930'lu yıllardaki zorlu çalışma şartlarının çalışanların psiko-sosyal yapısına uymadığından dolayı ortaya çıkmıştır (Aslan, 2013: 27). İnsana önem veren yönetici, çalışanların isteklerine bireysel olarak önem verir ve onlara arkadaşça tavır sergiler. Yöneticinin bu yaklaşımı, çalışanları motive eder ve buna paralel olarak onların performansını pozitif olarak etkiler (Çekmeceliolu, 2014: 23).

İnsana önem veren yöneticiler, insan iletişimine yönelirler. Bu doğrultuda çalışanlarıyla güzel bağlantılar kurarak, ekip içi insanların birbirine saygı, sevgi, güven duymasını sağlayacak girişimlerde bulunurlar. Bu yönetim tarzı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, insanlarla iyi iletişim kuran yöneticilerin, ekip verimliliğini tatmin edici düzeye ulaştırdığı gözlemlenmiştir (Akşit, 2010:111). Bu bağlamda, insana önem veren yönetici tarzının temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2017: 357-365; Koçel, 2011: 578):

- İnsana önem veren yönetici, çalışanlarını motive etmeye önem verir.
- İnsana önem veren yönetici, çalışanlarına içten davranarak onlarda güven oluşturur.
- İnsana önem veren yönetici, çalışanlarına güven ve saygı duyar.
- İnsana önem veren yönetici, çalışanlarıyla dostluk ilişkisi kurar ve onların bireysel sorunlarıyla ilgilenir.
- İnsana önem veren yönetici, çalışanlarına eşit davranır.

Kısacası; insana önem veren yönetici, çalışanlarına insani değer ölçütleri doğrultusunda yaklaşır. Çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak planlarını, programlarını hazırlar ve uygular.

İşe Önem Veren Yönetici Tarzı: Günümüzde işletmelerin faaliyet alanları farklılık gösterebileceği gibi benzer faaliyet alanları bulunan işletmeler de mevcuttur. Bu işletmelerin rekabete bağlı olarak piyasadaki pazarlama stratejileri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda, yönetici tarzları da işletmenin içinde bulunduğu durum ve koşullara paralel olarak değişebilir.

Ohio State Üniversitesi tarafından yöneticilik ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda, davranış üzerinde etkili olan faktörlerden birisinin işe önem verme (insiyatif, yapıyı harekete geçirici) olduğu ortaya çıkmıştır (Gün ve Aslan, 2018: 218; Işık, 2014: 24). İşe önem veren yönetici; örgüt çalışanlarının, önceden belirlenmiş olan ilke ve politikalara uygun olarak görevlerini yerine getirip getirmediğini denetleyen, buna bağlı olarak yetkisi doğrultusunda bir tavır sergileyen kişidir (Ertürk, 2009: 157). İşe önem veren yönetici tarzının temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Tağraf ve Çalman, 2010: 137):

- İşe önem veren yönetici, iş ile ilgili konulara odaklanır.
- İşe önem veren yönetici, çalışanlarının düşüncesiyle ilgilenmez.
- İşe önem veren yönetici, işin hızlı bir şekilde yapılmasına önem verir.
- İşe önem veren yönetici, kendi izleyeceği yolu net bir şekilde açıklar.
- İşe önem veren yönetici, çalışanların amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmelerinde önemli rol oynar.

Kısacası; işe önem veren yönetici, iş ile ilgili tüm süreci yakından takip eder. İş dışındaki konulara odaklanmaz. İş görenlerin performansını, işin hızlı ve doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığına bakarak değerlendirir.

Demokratik Yönetici Tarzı: Demokrasi; tek bir insanın görüşüne bağlı olmaksızın insanların fikir, görüş ve beyanlarını dikkate alan yönetim biçimidir. Demokratik yönetici tarzını benimseyen işveren, çalışanlarının fikir ve görüşlerini alarak ortak bir karar verir, tek bir görüşe odaklanmaz.

Demokratik yönetici tarzında yönetici, çalışanlarının üzerinde etki yaratmak için tecrübesini kullanarak karar alma ve uygulama sürecinde ekibinin aktif rol almasını sağlar (Gelmez ve Akça Ürtürk, 2019: 55). Ekibinin fikirlerini tek tek alarak karşılıklı istişare yapan, sonrasında bu fikirleri değerlendirerek onları da karar merceğinin bir parçası olarak gören yöneticilik tarzıdır. Demokratik tarzı benimseyen yöneticinin ekibinde olan herkesin fikrini alması, zamansal açıdan olumsuz bir durum gibi gözükse de, ekip üyelerinin motivasyonunu yükseltmektedir (Güney, 2017: 358). Bunlara ilave olarak, demokratik yönetici tarzında tek merkezli ve baskın yapı olmadığından, çalışanlar kendilerine güvenerek duygu ve düşüncelerini söyleyebilmektedirler (Kamer, 2018: 53). Dolayısıyla, kendisinin fikirlerine önem veren bir yöneticinin bulunduğu işletmede, çalışanların işinde daha verimli olduğunu söylemek mümkündür.

Demokratik yönetici tarzının temel özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Manyas Hoyraz, 2019: 27-28; Karaca, 2017: 18-19):

- Demokratik yönetici, insan merkezli yönetim anlayışını benimser.
- Demokratik yönetici, tüm konularda çalışanlarına güvenir.
- Demokratik yönetici, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için izleyeceği politikayı çalışanlarının fikrini alarak belirler.
- Demokratik yönetici, karar alırken çalışanlarının fikrini önemser.
- Demokratik yönetici, çalışanlarına örnek teşkil eden davranış sergiler.
- Demokratik yönetici, çalışanlarına önemli olduklarını hissettirir.
- Demokratik yönetici, işin tamamını üzerine almaz ve çalışan gibi davranır.

Kısacası; demokratik yönetici, iş görenlerin duygu ve düşüncelerine önem verir. Çalışanlarına adaletli davranır ve eşit imkânlar sağlar. İşin işleyişinde çalışanlarıyla birlikte aktif rol oynar.

Otoriter Yönetici Tarzı: Otoriter rejimin egemen olduğu toplumlardan yola çıkarak otorite; emretme, yasak koyma gibi yetki ve gücün tek bir kişide bulunması olarak tanımlanmaktadır. Otorite bir gücü temsil etmektedir.

Otoriter yönetici, yönetimi ilgilendiren tüm süreçte karar veren tek kişidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Kendi planları doğrultusunda hareket edilmesini ister. Pozisyona ve güce önem verdiğinden dolayı, çalışanlarına güveni yok denecek kadar azdır. Ekibin tamamıyla tek tek iletişim kurmaz, aralarından seçmiş olduğu ekip lideri vasıtasıyla iletişimi sağlar (Akşit, 2010: 110-111).

Bu tarz yöneticiler; amaç ve hedeflere, izlenilecek yollara, uygulama yöntemlerine karar verirken çalışanları bu sürece dâhil etmez ve onların süreçle ilgili yorum yapmaları söz konusu olamaz. Çalışanlar, sadece verilen görevleri eksiksiz tamamlamak zorundadırlar. Otoriter yönetici tarzının hem olumlu hem de olumsuz yanları vardır. Olumlu yönüne örnek verecek olursak; çalışanlar otoriter bir toplumda yaşıyor ise bu durum onların beklentilerine uygun olacaktır. Bir diğer olumlu yanı ise, tüm sorumluluk kendisinde olduğundan pek çok konuyla ilgilenmektedir ve karar alırken hızlı davranması gerektiğinden vakit kaybını minimum düzeye indirmektedir. Diğer taraftan otoriter yöneticinin olumsuz tarafı ise, yönetici sürekli kendisini düşünerek hareket eder. Çalışanlarına söz hakkı vermez ve çalışanlarının durumunu umursamaz (Eren, 2011: 524-525). Buna bağlı olarak, çalışanların iş tatmini azalır ve onlar eskisi gibi istekli çalışmazlar. Bunun sonucu olarak da, verimin düşeceğini söylemek doğru olur. Çünkü insanlar kendi fikir ve görüşleri alındığında, önemsendiğinde, kendisine güvenildiğinde işten duyduğu tatmin düzeyi artar. Bu durumun aksi söz konusu olduğunda otoriter yönetici tarzında olduğu için örgüt olumsuz etkilenecektir.

Otoriter yönetici tarzının temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2015: 388; AYTEKİN, 2019: 27):

- Otoriter yönetici, tüm kararı kendisi verir.
- Otoriter yönetici, işletmenin amaç ve hedeflerini tamamen kendisi belirler.
- Otoriter yönetici, yapılacak işleri ve o işlerin nasıl yapılacağını kendisi belirler.
- Otoriter yönetici, işleri hızlıca yapar.
- Otoriter yönetici, çalışanlarına gerektiğinde mükâfatlandırıp, gerektiğinde ceza vererek sıkı çalışmalarını sağlar.
- Otoriter yönetici, çalışanlarının kendisini dinlemesini sağlar.

Kısacası; otoriter yönetici, tüm iş sürecini kendisi planlar ve yönetir. Personellerin düşüncelerine önem vermez. Katı bir yönetim tarzına sahiptir. Çalışanları ile arasında duygusal bir bağın olmadığını söylemek mümkündür.

Serbest Bırakıcı Yönetici Tarzı: Serbest bırakıcı yönetici tarzı; isminden de anlaşıldığı gibi, çalışanlarını serbest bırakmaya dayalı bir yönetim tarzıdır. Otoritenin ve baskının hiç olmadığı bir yönetici tarzı olup, çalışanlarının rahatlığını ön planda tutan bir yönetim şeklidir.

Serbest bırakıcı yönetici; gücü üzerine almadan hareket eden, kendi rolüyle çalışanların rolünü neredeyse aynı tutan yönetici tarzıdır. Çalışanların rolüne ek olarak, işletmenin ihtiyaç duyduğu ekipmanı işletme dışından tedarik eder. Bu tarzda bir yönetici; iş ile ilgili sorumluluğu çalışanlarına bırakır, kararları kendisinden çok çalışanları alır (Newstorm ve Davis, 1993: 227). Serbest bırakıcı yönetici tarzının temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Derin, 2016: 29; Yörük ve Dündar, 2011: 99):

- Serbest bırakıcı yönetici, çalışanlarına örgütün amaç ve hedeflerini açıklar, onların bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmeleri için özgür bırakır, müdahale etmez.
- Serbest bırakıcı yönetici, kaynak sağlar.
- Serbest bırakıcı yönetici, yetkiyi çalışanlarına verir.
- Serbest bırakıcı yönetici, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında veya fikrine ihtiyaç duyulduğunda görüşünü söyler; fakat verdiği fikri çalışanları uygulamak zorunda değildir.
- Serbest bırakıcı yönetici, yetki ve sorumluluğu üzerine almaktan çekinir.

Kısacası; serbest bırakıcı yönetici, çalışanların kendi kendilerini yönetebilmelerine imkân sağlar. Bu doğrultuda, onlara sorumluluklar yükleyerek karar alma bilincini oluşturur. Yöneticinin fikirlerine ihtiyaç duyulduğunda, onlara yol göstererek tamamlayıcı geri bildirimlerde bulunur.

Karizmatik Yönetici Tarzı: Globalleşme ile birlikte dünyada farkındalık yaratacak yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Sıradanlıktan uzak, yeniliğe açık yöneticiler arasında karşımıza çıkan yönetici tarzlarından biri de karizmatik yönetici tarzıdır.

Karizmatik yönetici tarzı ilk olarak 1980’li yıllarda Alman düşünür Max Weber tarafından ortaya atılmıştır. ‘‘Karizma’’; kavram olarak ‘‘yetenek’’ anlamına gelen yunanca kelimeden türetilerek günümüze kadar gelmiştir (Kirel, 2000-2001: 45; Özen, 2012: 369).

Karizmatik yöneticiler; demokratik yöneticilere kıyasla, duygusal zekâlarını mükemmel kullanırlar. Karizmatik yönetici; doğuştan sahip oldukları özellikleri sayesinde çalışanlarını ciddi derecede etkileyerek, onların beğenisini kazanır ve ilgiyi üzerine çeker. Bu tarz yöneticilerin, sonucu önden tespit etme gibi kurtarıcı hamleler yaparak çalışanlarına güven veren bir duruşu vardır (Güney, 2017: 358). Karizmatik yönetici tarzının temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Duran, 2017: 340; Oktay ve Gül, 2003: 405):

- Karizmatik yönetici, kararlıdır.
- Karizmatik yöneticinin özgüveni yüksektir.
- Karizmatik yönetici ikna etme konusunda yeteneklidir ve çevresindeki herkesi etkiler.
- Karizmatik yönetici, çalışanların ihtiyaçlarına önem vererek onların motivasyonlarını artırır.
- Karizmatik yönetici, çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.
- Karizmatik yönetici, problemler karşısında çok hızlı çözüm üretir.

Kısacası; karizmatik yöneticilerde birçok üstün özellik bulunur. Bu tip yöneticiler, amaçlarına ve önceden belirlediği hedeflere uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirir ve bu süreçte karşılaşılabileceği riskleri analiz ederek önlemler alır. Ekip üyeleriyle sağlıklı ilişkiler kurarak, performansı güçlendirici davranışlar sergiler. Bunlara ilave olarak çalışanlar, karizmatik yöneticiye ve hedeflerini gerçekleştirilebilmesi için izleyeceği politikalara son derece güvenir ve yürekten bağlanırlar.

Dönüştürücü Yönetici Tarzı: Dönüştürücü yönetici tarzı, geleneksel yönetici tarzlarına göre daha yeni bir kavramdır. Sektörlerin gelişmesiyle birlikte örgütlerde rekabetin artması nedeniyle, dönüştürücü yönetici tarzı önem kazanmıştır.

Dönüştürücü yönetici; ekibin gereksinimlerini, değerlerini ve dine bakış açılarını değiştiren, örgüt kültürüne bağlı hale getiren ve ekibin güzel işler çıkaracağına ikna eden kişidir (Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar, 2014: 64). Bir başka deyişle, dönüştürücü yönetici tarzı; istenilen reformun örgütte sağlanabilmesi için yöneticinin belirlemiş olduğu yolda çalışanlarıyla birlikte ilerlemeyi amaç edinen, yöneticilerin çalışanlarını etkileyerek öncülük ettiği bir tarzıdır (Bayyurt, 2017: 3). Bu yönetim tarzı, dinamik bir şekilde farklılaştırmayı gerçekleştirecek adımlar atma ve bu farklılaşmaya öncülük edebilecek gelecek için tahmin yapabilme gibi kabiliyetlerin bir sonucudur (Eryeşil ve İraz, 2017: 132).

Dönüştürücü yönetici tarzının temel özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Luthans, 2011: 431; Yukly, 1999: 285-290):

- Dönüştürücü yönetici, cesurdur.
- Dönüştürücü yönetici, çalışanlarına inanır.
- Dönüştürücü yönetici, yaşamı boyunca öğrenendir.
- Dönüştürücü yönetici, çalışanlarıyla birlikte mücadeleci ve çekici bir vizyon geliştirir.
- Dönüştürücü yönetici, karmaşıklıkla ve belirsizlikle başa çıkma becerisine sahiptir.
- Dönüştürücü yönetici, başarıya ulaşmak için vizyonunu bir stratejiye bağlı olarak geliştirir.
- Dönüştürücü yönetici, vizyonun açıklamasını yaparak eyleme dönüştürür.

- Dönüştürücü yönetici, vizyonla ilgili güven, kararlılık ve iyimserlik düşüncelerini çalışanlarına aktarır.
- Dönüştürücü yönetici, planlama yaparken küçük planlardan yola çıkar ve amacına ulaşır.

Kısacası; dönüştürücü yönetici, çalışanlarını işletmenin amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmeleri için cesaretlendirir. Çalışanların mevcut performansını arttırmak için onlara yenilikçi hedefler koyar. Bu hedefler doğrultusunda hareket edebilmeleri için onları motive eder.

Etkileşimci Yönetici Tarzı: Etkileşim kelime olarak, iki veya ikiden fazla olgunun karşılıklı olarak birbirini etkileme durumudur. Etkileşimci yönetici tarzı da, yöneticinin çalışanlarıyla karşılıklı bir etkileşim içinde bulunmasını ifade eder.

Etkileşimci yönetici tarzının kurucularından biri olan Bass'a göre yönetici; şahsi menfaatlerini ön plana alarak, bünyesinde çalıştırdığı personelin işten duyduğu tatmini artırır. Personel örgüt menfaatini kolladığında, yönetici de personelin menfaatini kollayacaktır. Sonuç olarak, iki taraf da birbirinden rant elde edeceğinden, birbirleriyle ilişki halindedirler (Kamer, 2018: 47). Bu yönetici tarzında, yöneticiyle çalışanların birbirlerine olan tutumlarının ve iletişim şeklinin alışılmışın dışında bir eğilim gösterildiği durumda, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebileceği söylenmektedir (Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar, 2014: 64).

Etkileşimci yönetici tarzının temel özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Shazia, Anis-ul-Hag ve Niazi, 2014: 225):

- Etkileşimci yönetici örf ve adetlere bir başka ifade ile geçmişe bağlıdır.
- Performansın etkin olarak devamlılık göstermesine odaklanmaktadır.
- Etkileşimci yönetici, takipçilerinin daha fazla gayret göstermesi için yetkilerini para ve statü gibi mükâfatlandırma sistemine dayalı olarak kullanmaktadır.
- Takipçilerinin görevlerine ilişkin tutum ve eylemlerinde gereken yönlendirmeleri yaparak onları motive etmektedirler.
- Takipçilerinin uygun davranışlarını mükâfatlandırırken, hatalı ve uygunsuz davranışlarını ise cezalandırmaktadırlar.

Kısacası; bu yönetim tarzında, ekibini motive eden ve bir o kadar da ekibinden verim almak isteyen bir yönetici olduğunu söylemek mümkündür.

Vizyoner Yönetici Tarzı: Vizyoner yönetici tarzını açıklayabilmek için öncelikle "vizyon" kelimesini anlamak gerekmektedir. Vizyon; bir işletmenin gelecekte olmak istediği yer, gerçekleştirmek istediği hedef olarak tanımlamak mümkündür.

Modern yönetici tarzlarından olan vizyoner yönetici; işletme için ileriye yönelik tahminlerde bulunabilen, olayları analitik düşünerek yorumlayabilen yönetici olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 2015: 17). Çalışanlarını aynı amaç doğrultusunda düşünce olarak bir araya getiren, ileriye yönelik soyut bir tablo çizebilen, işletmeyi nerde görmek istediğini söyleyen, izlenilecek stratejik yol haritasında kendilerine yetki vererek çalışanlarını analitik düşünmeye ve yeniliğe iten, hedefe yönelten çalışanlarını motive ederek yüksek verim alan yönetici modelidir (Yeşil, 2016: 165).

Vizyoner yönetici tarzının temel özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Topcu, 2017: 87):

- Vizyoner yönetici, yeniliğe açıktır ve yeniliklere hızlı bir şekilde ayak uydurur.
- Vizyoner yönetici, geleceğe odaklanır.
- Vizyoner yönetici, çalışanlarının tüm yetkinliklerini kullanmasını sağlar.
- Vizyoner yönetici, çalışanlarına önem verir, çalışanlarına farklı açıdan bakmayı öğretir.
- Vizyoner yönetici, geçmiş tecrübeleriyle şimdiki tecrübelerini birlikte analiz ederek gelecek hakkında fikir yürütür.

- Vizyoner yönetici, çalışanlarıyla birlikte hareket eder ve yönetim anlayışında geleneksel emir-komuta zinciri yoktur.
- Vizyoner yönetici, yaratıcı düşünceleri destekler.
- Vizyoner yönetici, çalışanlarıyla birlikte örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için gelecek hakkında fikir üretir.

Kısacası; vizyoner yönetici, geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak işletmenin yol haritasını belirler. Çalışanların gelecek odaklı bakış açısı kazanmalarında önemli rol oynar. Bu bakış açısı ile birlikte çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlar.

3. İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

İş tatmini; adından da anlaşılacağı gibi, bir çalışanın işinden duyduğu memnuniyet duygusu veya bir başarı hissidir. Kişinin iş değerlerine ulaşmasına veya temel ihtiyaçlarını karşılamasına neden olan değerlendirmenin bir sonucudur. Bir kişinin işini ne ölçüde sevdiğini veya sevmediğini belirlemeye yardımcı olur.

İş tatmini, son yıllarda bilimsel araştırmacıların en çok dikkatini çeken ve üzerine çalışma yaptığı kavramlardan birisidir. Bilimsel araştırmacılar, iş tatminini hem küresel bir oluşum hem de kavram olarak kapsam ve yönleriyle açıklamışlardır. İş tatmini; genel olarak, bireyin işten duyduğu memnuniyet olarak tanımlamak mümkündür (Poyraz ve Kama, 2008: 147). İş tatmini kavramı için yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- İş tatmini, insanların işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında nasıl hissettiğidir (Spector, 1997: 2).
- İş tatmini, belirli bir işi yaparken içsel doyum ve gurur duygusudur (Wicker, 2011: 3).
- İş tatmini, çalışanın işi hakkındaki hisleridir (McCann, 2002: 22).
- İş tatmini; çalışanın gelir, avans, ödül gibi değişkenleri değerlendirdikten sonra oluşan olumlu bir duygusal durumdur (Johnson ve Johnson, 1995: 75).
- İş tatmini; çalışma koşullarının, işin maddi getirisinin sonucunda beklentiyle gerçekleşenin içsel olarak değerlendirilmesidir (Aşan ve Erenler, 2008: 204).
- İş tatmini; personelin eşit maddi ve manevi kazanımları gibi, istek ve arzularının yerine getirilmesi sonucu oluşan tutumdur (Özsöylemez, 2009: 39).
- İş tatmini, bireyin işteki maddi kazanımı ve iş yapmaktan keyif aldığı takım arkadaşlarıyla birlikte başarı elde etmesi sonucu oluşan memnuniyet duygusudur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 202).

Kısacası; iş tatmini, bireylerin yaptıkları işler sonucunda ortaya çıkan nesnel veya öznel çıktılarının, bireyin içsel yargıları ile uyumlu bir değerdir.

Çalışanlar için iş tatmini oldukça önemlidir. Birey mutlu ve motive olduğunda kendisini çok iyi hisseder. Bu durum ailesine, arkadaşlarına, işine yansır. Çalışma yaşamında duyulan tatmin, kişinin işe olan tutumunu belirler. Çalışanın işten duyduğu tatmin arttıkça, işine olan bağlılığı artmaktadır. Yani, iş tatmini sadece çalışanın kendisini etkileyen bir konu değildir. Bireyin işten duyduğu tatmin arttıkça, işinde verimli olarak örgüte de fayda sağlayacaktır.

Çalışanın işten duyduğu tatminin artması gerek iş yaşantısını gerekse rutin yaşantısını önemli derecede etkilemektedir. Bu etkilerin sonuçlarını kısaca şöyle sıralamak mümkündür (Kutunis, 2018: 35; İspir, 2018: 23; Mammadova, 2013: 18):

- İşini değiştirmek istememesi,
- İşine olan bağlılığının artması,
- Yaratıcılığının ve verimliliğinin artması,
- İş ve aile yaşamında sağlıklı iletişim kurması (tutum ve davranışlar),

- Huzurlu yaşama sahip olma ve
- Kendi istek ve arzularını karşılayabilmedir.

Günümüzde iş tatmini özellikle çalışanları ilgilendiren bir kavram gibi gözüke de, iş tatmini yöneticiler açısından da önemli bir yere sahiptir. İşletmenin amaç ve hedefleri gerçekleştirildiğinde başarıdan söz edilir. İşletmenin başarıya ulaşmasında çalışanlar kadar yöneticinin de payı büyüktür. Çünkü çalışanları yönlendiren kişi yöneticidir. Yöneticilerin tam kapasitesini kullanabilmesi için ekibinin güçlü olması gerekir. Bu nedenle, çalışanların iş doyumuna (tatminine) önem vermektedir.

Yöneticilerin, çalışanların iş tatmininin yüksek olmasına neden önem verdiğini maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür (Darıcan, 2019: 56; Konuk, 2006: 80):

- İş gücü devir hızının azalması,
- Devamsızlığın azalması,
- İş tatmini yüksek olan çalışanın iş arayışına girmemesi,
- Ekibinin performansının ve verimliliğinin artması ile birlikte kendisinin başarılı olmasıdır.

Yöneticinin başarısı ile çalışanların başarısı birbiriyle doğru orantılıdır. Çünkü ekip ne kadar başarılı olursa, yönetici de o kadar başarılıdır. Ekibinin yetenekli olması, düzenli ve sistematik çalışması, performansının yüksek olması doğrudan kendi başarısını etkilediğinden dolayı yönetici, ekibinin iş tatminine önem verir. Bunun sonucu olarak da işten duyulan tatminin, örgüt verimliliğini arttırdığını söylemek mümkündür.

3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörler, kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

3.2.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, iş görenlerin demografik özelliklerini ifade etmektedir. Bu çalışmada kişisel faktörler olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, bireysel özellikler ve hizmet süresi ele alınmıştır.

Yaş: Günümüze kadar yapılan araştırmalar neticesinde, işten duyulan tatmin ile yaş arasındaki ilişkinin "U" şeklini destekleyen bir trend olduğu kanısına varılmıştır. Bu bağlamda, eğitimi tamamladıktan sonra çalışma hayatına atılan bireyin işten duyduğu tatmin seviyesi yüksek olacaktır. İlerleyen zamanlarda birey, işi öğrenmesiyle sıklıkla başlayacaktır ve tatmin düzeyi düşüşe geçecektir. Bu durumda birey, kendini geliştirerek katma değeri yüksek ürün veya hizmet üretecek, işiyle özdeşleşecek ya da işine alışlagelmiş şekilde devam edecektir. Bunun sonucunda, bireyin işten duyduğu tatmin düzeyi tekrar artmaya başlayacaktır (Demir, 2017: 110). Benzer bir şekilde insanların yaşı ilerledikçe, işten duyduğu tatmin düzeyi artacağı düşünülmektedir (Toker, 2007: 103). Çünkü çalışanların yaşı ilerledikçe, tecrübesi gereği yetki ve sorumlulukları genişletildiğinde iş tatmini de artacaktır (Zorlu Yücel, 2006: 107). Yapılan birçok araştırmanın sonucu olarak, yaş ile iş tatmini arasında birbirine paralel bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Cinsiyet: Bireyleri birbirinden ayıran önemli faktörlerden birisi cinsiyet kavramıdır. Kadın çalışan sayısının artmaya başlaması, cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişkiyi belirlemeye yönelik birçok araştırmayı beraberinde getirmiştir. Geçmişte baktığımızda, çalışma hayatına ilk atılan insanların cinsiyetinin erkek olduğunu ve iş hayatında erkeklerin çoğunlukta olduklarını söylemek mümkündür. Fakat kadınların iş hayatına atılmasıyla birlikte, çalışan kadın sayılarının yılların geçmesiyle birlikte azımsanmayacak derecede olduğunu söylenebilir. Çalışma hayatında iş görenlerin cinsiyetleri, işe yönelik davranışlarını etkileyen bir faktördür.

Yapılan araştırmalar sonucu, iş tatmini ve cinsiyet arasında birtakım sonuçlar elde edilmiştir. Helin ve Smith'in çalışmaları, kadınların iş tatmin düzeyinin erkeklere oranla daha düşük olduğunu göstermiştir. Bir diğer çalışmada, sebep olarak kadınların daha niteliksiz işlerde ve düşük ücretle çalışmaya razı oldukları saptanmıştır. Bir başka yapılan araştırma sonucu ise, ABD ve İngiltere'de erkeklere oranla daha zorlu şartlar altında çalışan kadınların iş tatmininin daha yüksek olduğudur (Kantar, 2010: 59).

Bunun nedenini, kadınların çalışma yaşamında sosyal etkinliklere daha çok önem verdiğine, erkeklerin ise daha çok ücrete, yükselmeye önem verdiğine bağlamışlardır. Yapılan bir diğer araştırmada, kadın iş görenler arasında kariyerleri ile ilgili yüksek hedefleri bulunmayan bireyler baz alınmıştır. Bu çalışma sonucunda, bu bireyler için çalıştıkları iş ambiyansı, diğer faktörlerden daha önemlidir. Neticede; iş yaşamının koşulları ağırlaştığında, kadın iş görenlerin erkek iş görenlere oranla iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Ergül, 2015: 28-29). Tüm bu sonuçlara baktığımızda, kadın ve erkeklerin motivasyon unsurlarının farklılık göstermesi nedeniyle, cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu söylememiz mümkündür.

Medeni Durum: Toplumsal hayatta insanların medeni durumunun, iş tatminini üzerinde etkisi vardır. Bu bağlamda evli olan insanlar, bekâr olan insanlara göre daha fazla sorumluluk sahibidir. Bekâr olan insan, rahat karar alıp verebilir; fakat evli olan bir insan, sorumluluk duygusuyla sadece kendisini düşünmez. Bu yüzden medeni durum, iş tatmini üzerinde önemli rol oynar.

Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat bununla birlikte, bu araştırmaların çoğuna atıfta bulunulduğunda; evli çalışanlar, bekâr çalışanlara göre daha yüksek iş doyumuna (tatminine) sahiptir. Bu, evli çalışanların beklentilerinin farklı olmasından veya aile yaşamlarındaki memnuniyetlerinin işlerine yansımalarından kaynaklanabilir. Evliliğin, insanların hayatına düzen getirmesi nedeniyle evli çalışanların iş doyumunun daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Bostancıoğlu, 2019: 12). Diğer taraftan bir başka araştırma; boşanan ve bekâr çalışanların, evli çalışanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu ortaya koymuştur (İşcan ve Sayın, 2010: 212). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, medeni durum ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan herhangi bir bağlantı bulunmadığını göstermektedir.

Bireysel Özellikler: İş tatminini etkileyen bir diğer faktör olan bireysel özellikler, kişiler arası değişkenlik gösterir. Bireysel özellikler, işverenler tarafından kişinin işletme içerisindeki eylemleri gözlemlenerek analiz edilmektedir. Bireysel özellikler, bir çalışanın kuruma getirdiği şeydir. Her iş gören, kendi bireysel özellikleri doğrultusunda bir iş arayışında bulunur ve çalışacağı işin ve çalışma ortamının kendi karakterine ve iş yapış stiline uygun olmasını istemektedir.

Kişilerin doğuştan var olan veya sonradan edindikleri bireysel özellikleri, mesleki eğilimlerini belirlemede etkin rol oynar (Aydoğmuş, 2011: 56). Çünkü bireyler, kendi özellikleriyle uyumlu işleri tercih etme eğilimindedirler. Böylelikle, çalışanlar yaptıkları işlerle uyum içerisinde çalışma ortamı sağlamaktadırlar. Özellikle dışa dönük bireyler, bu özellikleri sayesinde iş ortamına ve sürecine daha kısa sürede adapte olmaktadır (Darıcan, 2019: 62). Bireylerin karakteri, yaşam tarzı, bakış açısı gibi diğer bireylerden farklı olan özellikleri, iş hayatındaki tatmin düzeyinde de farklılıklara neden olmaktadır. Örneğin; bir iş görenin duyguları ile karar verdiği bir durumda, farklı bir iş gören mantığı ile karar vererek aynı işten farklı çıktılar elde edebilir. Aynı şekilde, bireylerin inançları da verdikleri kararda rol oynayabilmektedir (Özcan, 2006: 15-16). Bunun sonucu olarak, bireyin karakteristik özellikleri, işten duyduğu tatmin seviyesini belirlemede önemli rol oynadığını söylemek mümkündür.

Hizmet Süresi: İş tatminini etkileyen bir diğer faktör ise hizmet süresidir. Hizmet süresi, kısaca çalışma süresi olarak ifade edilebilir.

Kişinin bir işletmedeki çalışma süresi, aynı zamanda onun iş deneyiminin bir göstergesidir. Özellikle aynı işletmede uzun bir süre çalışanların iş tatminleri yüksektir. Bu durum; çalışanın yer aldığı işletmenin çalışma şartlarını iyi bilmesi, işletmeyle özdeşleşmesi ve işletmede kazandığı deneyimler ile beklentileri arasında bir uyumun var olması ile açıklanmaktadır. Ayrıca, iş hayatına yeni atılan bireylerin iş tatminleri, uzun bir süre aynı işletmede çalışmış kişilere oranla daha düşüktür. Bunun nedeni ise; iş yaşamına yeni başlamış olan kişilerin işten ve işletmeden beklentilerinin daha yüksek olmasıdır. Bununla beraber, aynı işletmede uzun bir süre çalışan ancak yükselme olanaklarından faydalanamayan kişilerin de, iş tatmin düzeyleri azalmaktadır (Oshagbemi, 2000: 219). Hizmet süresinin tek başına iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. Ancak, tatmin düzeyini belirlerken örgüt kriterlerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Büyük ölçekli şirketlerde terfi etme imkânı, küçük ölçekli işletmelere göre daha yüksektir. Dolayısıyla, her iki şirkette de aynı hizmet süresini tamamlamış personellerin iş tatmin düzeyi aynı olmayacaktır.

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Bu çalışmada iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olarak ücret, terfi, çalışma şartları, iş ve iş özellikleri, çalışma arkadaşları, yönetim biçimi, örgüt kültürü ve örgüt yapısı ele alınmıştır.

Ücret: Geçmişten bugüne kadar, iş tatmini ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan anlaşıldığı üzere, iş tatmini konusunda iş görenleri etkileyen en temel unsur, iş karşılığı aldıkları ücretlerdir.

Ücreti; iş görenlerin işi yapmak için gösterdikleri çabaların karşılığında aldıkları para olarak tanımlayabiliriz. Farklı bir bakış açısıyla ücret; iş görenlerin yaptıkları işin işverenlerin gözünden değeri ve bu değer karşılığı olarak da tanımlanabilir (İbili, 2017: 18). Burada iş görenler, verdikleri emeği işverenlerinin gözünden değerlendirmektedirler. Emeğinin karşılığı olarak aldıkları ücret beklentilerinden düşük ise, işverenlerin verilen emeği göremediği ya da iş görenin emeğini yansıtamadığı sonucuna varılabilir.

İş görenler aldıkları ücreti kendilerinden beklenen işin niteliğine, kendi bilgi ve beceri düzeyine, yaşadığı toplumun ekonomisine göre uygun olduğunu düşünüyorsa, iş tatmin düzeyi de yüksek olur (Türk, 2007: 76). İş gören, aldığı ücreti kendi süzgecinden geçirerek işine olan bağlı ve tatminini belirler.

Terfi: İş görenlerin çalıştıkları iş yerlerinden beklentilerinin karşılanması, günümüz iş dünyasında da büyük önem kazanmıştır. İşgörenler, işe başlama süreçlerinde şirket içerisinde kendilerine katkıda bulunacak noktaları analiz ederler. Kariyer yolculuklarında, şirketin bireylere sağladığı imkânları göz önünde bulundurur ve değerlendirirler. Farklı bir iş alanına veya şirkete transfer olma durumlarında en etkili nokta, şirketin personele sağladığı kariyer beklentisidir (Keser, 2006: 90). İşgören, şirket içerisinde verdiği emeklerin karşılığında terfi alamayacağını bilirse, iş tatmini olumsuz yönde etkilenir. Dolayısıyla, karşılığını alamayacağını düşündüğü bir işi daha az istekli ve daha az sahiplenerek gerçekleştirir. Ancak şirket, yükselme imkânını iş görene net bir şekilde açıklarsa ve iş gören emek verdiğinde terfi alacağını bilirse, iş tatmini gerçekleşmiş olur ve ortaya çıkan işten edinilen verim de doğrudan artmış olacaktır.

Çalışma Şartları: İşgörenlerin, çalıştıkları ortamın güvenliği, konforu, rahatlığı, sosyal imkânları gibi konularda memnuniyet duymasının iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. İş görenler hem fiziksel hem de zihinsel olarak iş yaptıkları ortamda rahat çalışmak isterler. İş yapılan alandaki gürültü, kalabalık veya düzensizlik gibi etmenler, iş tatminini olumsuz etkilerken; oturma alanlarının rahatlığı, mola saatlerinde kullanılacak sosyal aktivite imkânlarının varlığı gibi etmenler de iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, yapılan işin niteliği de iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Bu bağlamda, tehlike düzeyi yüksek bir işte çalışan iş gören için güvenlik önlemleri yeterli düzeydeyse, iş tatmini yüksek olmaktadır. Bunlarla birlikte, iş görenin içsel yaşamında da rahat olması gerekmektedir. İşin stresli olması ya da bireyin üzerinde hissettiği baskılar, iş tatminini olumsuz yönde etkiler (Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Neticede; çalışma yaşamında iş görenler üzerinde baskı oluşturan birçok faktör mevcuttur. Bu faktörler, onların işlerinden tatmin olmalarını olumsuz yönde etkilediği bir gerçektir.

İş ve İş Özellikleri: İşin özelliği, iş görenin iş tatminine doğrudan etki eden bir faktördür. İşin özellikleri, bireyin kendi iş hayatına ve kariyer hedeflerinden beklentisine uygunluğu konusunda önem arz etmektedir.

Yapılan iş ile iş görenin zihnindeki beklentiler birbirlerine uygun ise, tatmin düzeyi yüksektir (Demir, 2017: 73). İş görenlere, ortaya çıkarttıkları sonuçları gözlemlene ve değerlendirme fırsatının sunulması gerekmektedir. Bu doğrultuda iş görenler, yaptıkları işlerin kontrollerini sağlayarak hatalarını tespit etmeli, hataları neden yaptıklarını analiz etmeli ve bunları tekrarlamamak için gerekli önlemleri almalıdırlar. Bu süreçleri gerçekleştirebilmeleri için, işverenler tarafından kontrol mekanizmasına iş görenlerin de dâhil olması gerekmektedir. İş görenler, bu kontrol sistemine dâhil olduklarında kendilerini daha güvende ve rahat hissettikleri için, iş tatmini açısından da olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Aksi durumda iş gören, kendisini tedirgin hissedecek ve yaptığı işten memnuniyetsiz olacaktır (Karadavut, 2018: 12).

Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler: Günümüzde bireyler, zamanlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedirler. Sosyal yaşamlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirmekle birlikte, iş arkadaşları ile ilişkileri de büyük önem arz etmektedir.

Bir iş yerinde iş görenlerin birbirleriyle iletişimleri, iş tatminini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Yapılan işten memnun olmayan iş görenler, iş arkadaşları ile kurdukları ilişkiler sayesinde tatminsiz oldukları alanları göz ardı ederek genel tatmin seviyelerini arttırmaktadırlar (Karadavut, 2018: 14). Yapılan çalışmalar neticesinde, iş görenlerin aralarında oluşturdukları bu iletişim, diğer faktörlerden daha önemli hale gelebilmekte ve iş tatmini üzerinde diğer etmenlerden çok daha büyük etki gösterebilmektedir (Ateş, 2005: 106). Çalışma arkadaşları ile iyi iletişim kuran bireyler, kendilerini daha mutlu hissettiğinden, iş tatmin düzeylerinin arttığını söyleyememiz mümkündür.

Yönetim Biçimi: Çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer faktör de yönetim biçimidir. Yöneticinin sergilediği tutum ve eylemler, çalışanların iş tatmin seviyelerini etkilemektedir.

Yöneticilerin yönetim biçimi; çalışanların beklentileri ile uyumlu olmadığında, çalışanlarda tatminsizlik ortaya çıkmaktadır (Aşan ve Erenler, 2008: 205). Yönetim biçimi; yönetimin çalışanlarına karşı sergilediği davranışlar, örgütsel kuralların uygulanış biçimi ve iş yerinin fiziki koşulları, çalışanların iş tatminlerini önemli derecede etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987: 139-140).

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim biçimi iki şekilde etkili olmaktadır (Sapancalı, 1993: 61-62). Birincisi, çalışanları karar verme sürecine dâhil edilmesidir. Katılım; çalışanların özgüvenlerini geliştirecek, kendisine saygı duymasını sağlayacak ve tanınma ihtiyacını giderecektir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında örgüt içerisinde son kararların iyileştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Kararlarda söz sahibi olan çalışanlar; işine, diğer çalışanlara ve yönetime karşı yapıcı duygular beslemekte ve iş tatminleri yükselmektedir (Feldman ve Hugh, 1986: 196). İkincisi, çalışan odaklı olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler kurmaktır. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir (Luthans, 1973: 121-122). Dolayısıyla, çalışanların önemli ve değerli hissettirilmesi; çalışanlar arasındaki sinerjiyi, toplam kaliteyi ve verimi arttırmaktadır.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü; çalışanların davranışlarına yön vermesi, işe yönelik olumsuz tutum ve davranışları engellemesi, öte yandan olumlu iş davranışlarını teşvik etmesi ve bazı konularda caydırıcı rol üstlenmesi sebebiyle, çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanların örgütün kültür özelliklerini nasıl algıladıkları ile alakalıdır; bu özelliklerden hoşlanıp hoşlanmadıkları ile alakalı değildir. Bu sebeple örgüt kültürü “tanımlayıcı” özelliktedir. İş tatmini ise; örgütle alakalı beklentilerden, ödül sistemleri ve çatışma yönetimine kadar örgüt içerisinde var olan birçok unsurdan çalışanları memnun olup olmadıkları ile alakalıdır. Bu açıdan iş tatmini “değerlendirici” özelliktedir (Robbins, 1992: 460). Örgüt kültürünün güçlü olması; çalışanların inançları, değerleri, eylem ve tutumları üzerinde olumlu etkiler bırakarak, iş tatminin olumlu etkileyeceği söylenebilir.

Örgüt Yapısı: Örgütün yapısal biçimi ve özellikleri iş görenler üzerinde etkilidir. Dolayısıyla, onların iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilebilir.

Örgüt yapısı ve özellikleri iş tatmini üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Örgüt yapıları; yetki ve görev sınırları içerisinde yerine getirilecek işlerin nasıl ilerleyeceği, çalışanlara ne tür eğitimler verileceği, yöneticilerin sorumlulukların neler olması gerektiğinin belirlenmesinde büyük rol oynamaktadır (Bozkuş, 2016: 250). Bu sayede, örgüt içerisinde iş bölümü ve uzmanlaşmaya ilişkin işlerin, belli bir düzende yerine getirilmesi mümkün olabilecektir.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı, ilgili literatürde üzerinde en çok durulan kavramlardan biridir. Kavramı bu kadar önemli kılan sebep ise; çalışanlarda olumlu iş davranışlarının ortaya çıkmasını sağlayarak, örgütün başarısında büyük rol oynamasıdır.

Örgütsel bağlılık kavramı; kuruluşlara sağladığı faydalar nedeniyle, araştırmacıların yoğun ilgisini çeken ve 1950'li yıllardan itibaren üzerinde pek çok araştırma gerçekleştirilmiş bir konudur. Kavram ilk defa 1956 senesinde Whyte tarafından dile getirilmiş ve 1974 senesinde ise Porter'in geliştirdiği "Örgüte Bağlılık Ölçeği" ile ölçümlenmeye çalışılmıştır. 1956 senesinde Whyte'nin gerçekleştirdiği çalışmalarla, bilimsel bir niteliğe kavuşan ve akademik alanda kendisine yer bulan kavram ile ilgili günümüze kadar pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmaların büyük bir kısmında, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın yarattığı sonuçlar irdelenmiştir. Literatürdeki mazisi oldukça eskiye dayanan ve üzerinde sayısız araştırma yapılmış örgütsel bağlılık konusu, halen araştırmacılar için önemini muhafaza etmektedir (Bakan, 2018: 41). Günümüzde, halen örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmakta ve konu çeşitli boyutları ile ele alınmaktadır.

Örgütsel bağlılık; çalışanın her ne sebep olursa olsun, örgütte kalması, işine düzenli devam etmesi, tam bir iş gününde ve hatta mesaiye kalarak daha fazla saatler iş yerinde bulunması, işletmenin yatırımlarını koruması ve örgütün amaç ve vizyonunu benimsemesi ve paylaşmasıdır (Meyer ve Allen, 1997: 8). Bir başka ifadeyle, örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün amaçlarına inanması, örgütün amaçlarını kabul etmesi ve örgütte kalmaya devam etme isteğidir (Mathis ve Jackson, 2011: 70).

Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi açıklayan temel kavramlardan biridir (Wolowska, 2014: 129). Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve piyasada var olabilmesi için, sadece bilgili ve yetenekli çalışanlara sahip olması yetmemekte; aynı zamanda bu bilgi ve yeteneklerin örgüt işleri için kullanılması da gerekmektedir. Çünkü örgütler sadece içten bağlı çalışanlar ile güçlenip büyüyebilmektedir. Bu nedenle; işin gerektirdiği bilgi ve kabiliyetlere sahip olmak kadar örgütsel bağlılık olarak tanımlanan, "işe ve çalışma yeri ile ilgili olumlu tutumlara" da sahip olmak büyük önem taşımaktadır (Hoş ve Oksay, 2015: 2-3).

Örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutu vardır. Duygusal bağlılık, çalışanın yer aldığı organizasyonla özdeşleşerek organizasyonuna duygusal olarak bir bağlılık sergilemesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışan, çalıştığı organizasyona duygusal bir anlam yüklemekte ve onunla bütünleşmektedir. Organizasyonuna duygusal bağlılık duyan çalışanlar, organizasyonlarına faydalı olabilecek davranışlar için daha çok çaba sarf etmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 23). Bu bağlılık türü kişinin yer aldığı örgüte olan duygusal bağlılığını ve bütünleşmesini aksetmektedir.

Devam bağlılığı, çalışanların organizasyondan ayrılmaları durumunda karşı karşıya kalacakları zararları göz önünde bulundurması ve bir mecburiyet olarak organizasyonda kalmayı sürdürmesidir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Söz konusu bu zararlar, organizasyonda çalışmanın süresine bağlı olarak kazanılan haklar ve alternatif iş imkânlarının düşüklüğüdür. Çalışan iş olanaklarının azlığı karşısında mevcut organizasyonuna daha çok bağlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 69). Yani çalışanın örgüte yaptığı yatırımları, işten ayrılması durumunda, kaybetme olasılığı sebebiyle daha fazla bağlılık göstermesi söz konusudur.

Normatif bağlılıkta ise çalışan, yer aldığı organizasyona karşı sorumluluğu ve vazifeleri olduğuna inanarak, kendini organizasyonda çalışmaya mecbur hissetmektedir. Buradaki zorunluluk, devam bağlılığında olduğu gibi organizasyon ile alakalı faydalara dayanmamaktadır. Burada çalışanın ailesi, çevresi ya da yer aldığı organizasyon tarafından bağlılığın bir erdem olduğunun sürekli vurgulanması nedeniyle, çalışanın bağlılığın önemli bir değer olduğuna inanması, organizasyonda çalışmayı ahlaki bir mecburiyet olarak görmesi söz konusudur (Allen ve Meyer, 1991: 64). Bir başka ifadeyle çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır.

Kısacası örgütsel bağlılık; örgütün bir çalışanı olarak kalmak için duyulan kuvvetli bir istek, çalışanın örgüt değerlerini, hedef ve amaçlarını kendisininmiş gibi benimsemesi ve bunlar için yüksek çaba göstermesi, çalışanın örgütü ile kurduğu sağlam duygusal bağ sayesinde her koşulda çalışmaya devam etme isteğidir.

4.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın önemli bir kavram haline gelmesinde bazı faktörler etkili olmuştur. Bu faktörlerin en başında, yaşanan küreselleşmeyle birlikte örgütsel yapının değişmesi yer almaktadır. Örgütsel yapıda

meydana gelen değişimler, çalıştığı kuruma içten bağlı ve çalışma hayatına başladığı kurumdan emekli olan çalışanları, sürekli olarak işsiz kalma kaygısı taşıyan çalışanlara çevirmiştir. Çalışanların bağlılıklarını olumsuz etkileyen bu durum karşısında örgütler ise, bağlılık konusunu her zamankinden daha çok önemsemeye başlamışlardır (Zincirkıran ve Keser, 2018: 274).

Çalışanların örgüte bağlılığı, çalışanlar açısından büyük önem arz etmektedir. Örgüte bağlı olan çalışan, faaliyetlerini gerçekleştirirken aidiyet hissederek ve bu bakış açısının gerektirdiği titizlik ve özenle çalışır. Kişisel olarak örgütsel bağlılık aidiyet duygusunun gelişimi; güvenlik, daha iyi kariyer olanakları, hayata dair anlamlı hedeflerin belirlenmesi, olumlu imaj ve daha yüksek seviyede tatmin edici içsel ödüller gibi avantajlar sağlamaktadır (Rowden, 2000: 33). Şirket politikasına da bağlı olmak üzere, kuruma olan yüksek bağlılığı sonucu yüksek performans gösteren, devamsızlık yapmayan ve kendisine verilen vazifeleri gönüllü bir şekilde yapan bir çalışana verilecek ödüller, kuruma karşı bağlılık duymayan bir çalışandan kuşkusuz ki farklı olacaktır. Bunun yanında, örgütüne yüksek seviyede bağlılık duyan çalışan, alternatif işverenler için de aranan gözde bir eleman konumunda olacaktır. Çalıştığı örgüte karşı yüksek bağlılık duyan bir çalışan, başka örgütlerin kendi işgücüne katmak istediği aranan bir eleman olacaktır (Mowday, Steers ve Porter, 1982: 49).

Örgütsel bağlılık; çalışanlar açısından olduğu gibi, yöneticiler açısından da pek çok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir. Çalışanların sevgisini ve arkasından ortaya çıkan örgütsel bağlılığı sürekli hale getirmek, organizasyon geliştirme ve insan kaynakları geliştirme uygulamalarında ortaya çıkan ve giderek artan bir endişedir. Modern organizasyonlardaki yöneticiler; endüstrilerinde rekabet avantajını sürdürebilmek amacıyla, çeşitli beceri ve yeteneklere sahip çalışanları kendi bünyelerine çekmek, onları geliştirmek ve elde tutmakla giderek daha fazla görevlendirilmektedir (Aguirre, Post ve Hewlett, 2009: 44; Dychtwald, Erickson ve Morison, 2013: 17). Günümüz iş yaşamında varlıklarını sürdürebilmek isteyen örgütler, çalışanların bağlılığına ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple modern kuruluşlar, profesyonel yöneticilere her zamankinden daha fazla gereksinim duymaktadır. Çünkü yoğun rekabet ortamında çalışan bağlılığını sağlamayan örgütler, pazarlarda yer almamakta hatta yok olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, işletmelerin başarılı olmasında ve devamlılıklarını sağlamada da büyük bir öneme sahiptir.

5. İSTANBUL'DA HİZMET VEREN HASTANELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

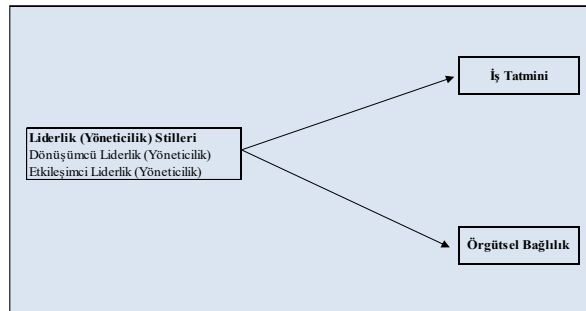
5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada yöneticilik tarzlarının, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi araştırılmaktadır. Çalışmanın amacı, İstanbul'da ki hastane çalışanlarının yöneticilik tarzları algısının ve yöneticilik tarzlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin sosyo-demografik özellikler bağlamında incelenmesidir.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma bağımsız ve bağımlı değişkenlerden oluşmaktadır. Bağımsız değişken liderlik (yöneticilik) tarzları ve alt boyutları (dönüşümcü liderlik/yöneticilik ve etkileşimli liderlik/yöneticilik), bağımlı değişkenler ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık olarak araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenmiştir.

Çalışmanın modeli; liderlik tarzları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemek üzere ilişki modeline göre tasarlanmış olup, Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Hipotezleri

H1: Yöneticilik tarzları algısının çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H2: Yöneticilik tarzları algısının çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H3: Çalışanların yöneticilik tarzları algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H3₁: Çalışanların dönüşümcü liderlik (yöneticilik) algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H3₂: Çalışanların etkileşimci liderlik (yöneticilik) algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H4: Çalışanların iş tatmini, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H5: Çalışanların örgütsel bağlılık algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

5.3. Metot

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde, katılımcılara ait demografik unsurların belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların liderlik (yöneticilik) algıları, üçüncü bölümünde katılımcıların iş tatminleri ve dördüncü bölümünde ise katılımcıların örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu araştırmanın veri toplama araçlarını, Kişisel Bilgi Formu, Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik) Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği oluşturmaktadır.

5.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan çalışanlardan doğum yılı, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, statü, şirketteki çalışma süresi ve gelir düzeyi gibi sosyo demografik özelliklerini belirtmeleri istenmiştir.

5.3.2. Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik) Ölçeği

Çok faktörlü liderlik (yöneticilik), Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ve Canbas tarafından Türkçeye uyarlanan 36 maddeden oluşmaktadır. Ancak Durukan tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonrasında 20 maddeden oluştuğu ve 2 alt faktörünün olduğu belirlenmiştir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Bu ölçek; dönüşümcü liderliği (1, 5, 9, 10, 12, 13, 18, 19, 20, 21, 26, 27, 29, 31, 35 ve 36 nolu ifadeler) ve etkileşimci liderliği (7, 8, 23 ve 25 nolu ifadeler) konu alan iki alt faktörden oluşmaktadır. Katılımcılar, “Hiçbir Zaman” (1) ile “Her Zaman” (5) arasında değişen 5 maddelik bir ölçek üzerinde katılma düzeylerini belirtmektedir (Durukan, 2013: 60).

5.3.3. İş Tatmini Ölçeği

Spector tarafından geliştirilen ve Yeloğlu tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan iş tatmini ölçeği toplam 36 maddeden oluşmaktadır. 4, 6, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 26, 29, 31, 32, 34 ve 36 nolu ifadeler ters sorulardır. Bu ölçek; ücreti (1, 2, 10, 19 ve 28 nolu ifadeler), yükselmeyi (11, 20 ve 33 nolu ifadeler), yöneticileri (12, 21 ve 30 nolu ifadeler), ek imkânları (4, 13, 22 ve 29 nolu ifadeler), olası ödülleri (3, 5, 14, 23 ve 32 nolu ifadeler), çalışma koşullarını (6, 15, 24 ve 31 nolu ifadeler), iş arkadaşlarını (7, 16, 25 ve 34 nolu ifadeler), işin yapısını (8, 17, 27 ve 35 nolu ifadeler) ve iletişimi (9, 18, 26 ve 36 nolu ifadeler) konu alan dokuz alt faktörden oluşmaktadır. Katılımcılar, “Kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “Kesinlikle Katılıyorum” (5) arasında değişen 5 maddelik bir ölçek üzerinde katılma düzeylerini belirtmektedir (Demir, 2017: 158-159).

5.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve Wasti tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan örgütsel bağlılık ölçeği toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Bu ölçek; duygusal bağlılığı (1, 2, 3, 4, 5 ve 6 nolu ifadeler), devam bağlılığını (7, 8, 9, 10, 11 ve 12 nolu ifadeler) ve normatif bağlılığı (13, 14, 15, 16, 17 ve 18 nolu ifadeler) konu alan üç alt faktörden oluşmaktadır. Katılımcılar, “Kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “Kesinlikle Katılıyorum” (5) arasında değişen 5 maddelik bir ölçek üzerinde katılma düzeylerini belirtmektedir (Demir, 2017: 158).

5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, İstanbul'daki hastane çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmada İstanbul ilinde hizmet veren devlet hastanelerinde çalışanlar arasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve 304 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Anket verilerinin güvenilirlik testinin yeterli olmasına dayanarak, elde edilen veriler ile çalışmaya devam edilmiştir.

5.5. Veri Analizi

Tüm veriler IBM SPSS 25.0 programı ile analiz edildi. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler belirtildi. Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin normal dağılım hipotezine uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmak suretiyle tespit edildi ve parametrik test yöntemleri kullanıldı. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine dönük iç tutarlılık analizi yapıldı ve araştırmaya dâhil olan çalışanların kişisel bilgileri frekans analizi ile incelendi. Çalışanların kişisel bilgilerine göre, değişkenlerin grup ortalama puanlarının farklılaşma durumu incelenirken, normal dağılım varsayımını sağlayan değişkenlerin; iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi ve üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) kullanıldı. Çok faktörlü liderlik (yöneticilik), iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Analizi ile incelendi ve yöneticilik tarzları algısının, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi incelendi. Ulaşılan bütün sonuçlarda istatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ olarak belirlendi.

Güvenirlik analiz sonuçları aşağıda Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Liderlik Tarzları	0,946	20
İş Tatmini	0,784	36
Örgütsel Bağlılık	0,869	16

Tablo 1'de, 304 katılımcıdan elde edilen verilerin Liderlik Tarzları ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,946; İş Tatmini Ölçeği için 0,784; Örgütsel Bağlılık Ölçeği içinse 0,869 olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeklerin güvenilirliği yeterlidir.

Tablo 2. Ölçek ve Boyutların Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçekler	N	Çarpıklık	Basıklık
Liderlik (Yöneticilik) Stilleri	304	-0,272	-0,718
İş Tatmini	304	0,155	0,034
Örgütsel Bağlılık	304	-0,251	0,918

Tabachnick ve Fidell, çarpıklıkla basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerlerinin arasında olduğu hallerde normal dağılımın sağlandığını kabul etmektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere, gerçekleştirilen analizlerin neticesinde değişkenlerin tümünün ifade edilen aralıklarda bulunduğu, aşırı uç değerlerin bulunmadığı ve normal dağılım hipotezini temin ettiği belirlenmiştir; bu nedenle parametrik testlerin uygulanabilirliği neticesine ulaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013: 22).

Tablo 3. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları

Ölçekler	n	Min.	Maks.	Ort.	SS
Liderlik Tarzları (Yöneticilik)	304	1,00	5,00	3,11	0,95
İş Tatmini	304	1,00	5,00	2,97	0,46
Örgütsel Bağlılık	304	1,00	5,00	2,97	0,74

Tablo 3'te görüldüğü üzere, araştırmaya dâhil olan çalışanlar tarafından liderlik (yöneticilik) tarzları ifadelerine verilen yanıtların ortalaması $3,11 \pm 0,95$ şeklinde, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak belirlenmiştir.

5.6. Bulgular

Yaş değişkenine ilişkin fark testleri sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Yaş Değişkenine İlişkin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Fark Testleri Sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	p
Liderlik (Yöneticilik) Stilleri	25 Yaş ve Altı	49	3,53	,88	2,950	,013
	26-30 Yaş Arası	89	3,09	,99		
	31-35 Yaş Arası	54	3,14	,91		
	36-40 Yaş Arası	46	2,85	,90		
	41-45 Yaş Arası	35	3,07	,96		
	46 Yaş ve Üzeri	31	2,93	,90		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	25 Yaş ve Altı	49	3,77	1,02	3,303	,006
	26-30 Yaş Arası	89	3,22	1,14		
	31-35 Yaş Arası	54	3,23	1,13		
	36-40 Yaş Arası	46	2,88	1,05		
	41-45 Yaş Arası	35	3,20	1,18		
	46 Yaş ve Üzeri	31	3,12	1,08		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	25 Yaş ve Altı	49	2,59	1,02	1,720	,130
	26-30 Yaş Arası	89	2,58	1,00		
	31-35 Yaş Arası	54	2,76	,98		
	36-40 Yaş Arası	46	2,76	,92		
	41-45 Yaş Arası	35	2,54	,97		
	46 Yaş ve Üzeri	31	2,18	,97		
İş Tatmini	25 Yaş ve Altı	49	3,14	,42	4,983	,000
	26-30 Yaş Arası	89	2,98	,42		
	31-35 Yaş Arası	54	2,87	,46		
	36-40 Yaş Arası	46	2,75	,39		
	41-45 Yaş Arası	35	3,06	,50		
	46 Yaş ve Üzeri	31	3,07	,48		
Örgütsel Bağlılık	25 Yaş ve Altı	49	3,27	,67	4,410	,001
	26-30 Yaş Arası	89	2,90	,63		
	31-35 Yaş Arası	54	2,93	,72		
	36-40 Yaş Arası	46	2,64	,84		
	41-45 Yaş Arası	35	3,03	,74		
	46 Yaş ve Üzeri	31	3,18	,77		

Tablo 4 incelendiğinde, çalışanların **yöneticilik tarzları** ve **dönüşümcü liderlik (yöneticilik)** alt boyutu yaşa göre anlamlı fark gösterirken ($p < 0,05$); **etkileşimci liderlik (yöneticilik)** alt boyutu anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$). Sonuç olarak; tüm yaş gruplarının yöneticilik tarzları algıları farklılık göstermektedir.

Aynı şekilde Tablo 4 incelendiğinde, çalışanların **iş tatmini** ve **örgütsel bağlılık** boyutu yaşa göre anlamlı fark göstermektedir ($p < 0,05$). Bu sonuç; tüm yaş gruplarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının farklı olduğunu göstermektedir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin fark testleri sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Fark Testleri Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet Durumu	n	\bar{X}	SS	t	p
Liderlik (Yöneticilik) Stilleri	Kadın	209	3,06	,94	-1,536	,125
	Erkek	95	3,24	,95		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	Kadın	209	3,19	1,14	-1,341	,181
	Erkek	95	3,37	1,09		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	Kadın	209	2,55	,99	-1,250	,212
	Erkek	95	2,70	,98		
İş Tatmini	Kadın	209	2,92	,46	-2816	,005
	Erkek	95	3,08	,43		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	209	2,97	,72	,024	,981
	Erkek	95	2,97	,77		

Tablo 5 incelendiğinde, çalışanların **yöneticilik tarzları** ile **dönüşümcü liderlik (yöneticilik)** ve **etkileşimci liderlik (yöneticilik)** alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$). Sonuç olarak; kadın ve erkeklerin yöneticilik tarzları algıları benzerdir.

Aynı şekilde Tablo 5 incelendiğinde, çalışanların **iş tatmini** boyutu cinsiyete göre anlamlı fark gösterirken ($p<0,05$), **örgütsel bağlılık** boyutu anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$). Bu sonuç, kadınların iş tatmini algılarının erkeklere göre istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde yüksek olduğunu; örgütsel bağlılık algılarının ise kadın ve erkeklerde benzer olduğunu göstermektedir.

Medeni durum değişkenine ilişkin fark testleri sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Fark Testleri Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durumu	n	\bar{X}	SS	t	p
Liderlik (Yöneticilik) Stilleri	Evli	128	3,00	,88	-1,796	,079
	Bekar	176	3,20	,99		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	Evli	128	3,15	1,09	-1,250	,212
	Bekar	176	3,31	1,15		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	Evli	128	2,41	,88	-2,767	,006
	Bekar	176	2,73	1,03		
İş Tatmini	Evli	128	2,97	,46	,001	,999
	Bekar	176	2,97	,45		
Örgütsel Bağlılık	Evli	128	2,95	,69	-,359	,720
	Bekar	176	2,98	,77		

Tablo 6 incelendiğinde, çalışanların **yöneticilik tarzları** ve **dönüşümcü liderlik (yöneticilik)** alt boyutu medeni duruma göre anlamlı fark göstermezken ($p>0,05$); **etkileşimci liderlik (yöneticilik)** alt boyutu anlamlı fark göstermektedir ($p<0,05$). Sonuç olarak; bekâr olan çalışanların etkileşimci liderlik algıları, evli çalışanlara göre daha yüksektir.

Aynı şekilde Tablo 6 incelendiğinde, çalışanların **iş tatmini** ve **örgütsel bağlılık** boyutu medeni duruma göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$). Bu sonuç; bekâr ve evli çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının benzer olduğunu göstermektedir.

Eğitim durumu değişkenine ilişkin fark testleri sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Fark Testleri Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	N	\bar{X}	SS	F	p
Liderlik (Yöneticilik) Stilleri	Lise ve Altı	27	3,17	1,03	1,585	,193
	Yüksekokul	82	2,97	1,05		
	Lisans	124	3,24	,84		
	Lisansüstü	71	3,03	,95		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	Lise ve Altı	27	3,41	1,16	1,974	,118
	Yüksekokul	82	3,06	1,19		
	Lisans	124	3,40	1,02		
	Lisansüstü	71	3,12	1,18		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	Lise ve Altı	27	2,21	1,04	1,550	,202
	Yüksekokul	82	2,62	1,08		
	Lisans	124	2,62	,96		
	Lisansüstü	71	2,67	,87		
İş Tatmini	Lise ve Altı	27	3,06	,39	3,140	,026
	Yüksekokul	82	2,85	,41		
	Lisans	124	3,03	,46		
	Lisansüstü	71	2,96	,50		
Örgütsel Bağlılık	Lise ve Altı	27	3,09	,78	,277	,842
	Yüksekokul	82	2,97	,72		
	Lisans	124	2,96	,79		
	Lisansüstü	71	2,95	,65		

Tablo 7 incelendiğinde, çalışanların **yöneticilik tarzları** algıları ile **dönüşümcü liderlik (yöneticilik)** ve **etkileşimci liderlik (yöneticilik)** alt boyutu eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak tüm eğitim gruplarının yöneticilik tarzları algıları benzerlik göstermektedir.

Aynı şekilde Tablo 7 incelendiğinde, çalışanların **iş tatmini** boyutu eğitim durumuna göre anlamlı fark gösterirken ($p<0,05$); **örgütsel bağlılık** boyutu eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir

($p>0,05$). Bu sonuç; tüm eğitim gruplarının iş tatmini algılarının farklı olduğunu, örgütsel bağlılık algılarının ise benzer olduğunu göstermektedir.

Statü değişkenine ilişkin fark testleri sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Statü Değişkenine İlişkin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Fark Testleri Sonuçları

Değişkenler	Statü	N	\bar{X}	SS	F	p
Liderlik Stilleri	Çalışan	218	3,06	,98	3,260	,040
	1. Kademe Yönetici	44	3,06	,86		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,46	,83		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	Çalışan	218	3,18	1,16	3,564	,030
	1. Kademe Yönetici	44	3,17	1,01		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,67	1,00		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	Çalışan	218	2,58	,98	,101	,904
	1. Kademe Yönetici	44	2,65	,98		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	2,61	1,04		
İş Tatmini	Çalışan	218	2,91	,44	8,791	,000
	1. Kademe Yönetici	44	3,02	,45		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,22	,46		
Örgütsel Bağlılık	Çalışan	218	2,91	,75	4,460	,012
	1. Kademe Yönetici	44	2,98	,74		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,27	,55		

Tablo 8 incelendiğinde, çalışanların **yöneticilik tarzları** algıları ve **dönüşümcü liderlik (yöneticilik)** alt boyutu anlamlı fark gösterirken ($p<0,05$), **etkileşimci liderlik (yöneticilik)** alt boyutu anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak; çalışanların yöneticilik tarzları algıları statü durumuna göre farklılık göstermektedir.

Aynı şekilde Tablo 8 incelendiğinde, çalışanların **iş tatmini** boyutu ve **örgütsel bağlılık** boyutu statü durumuna göre anlamlı fark göstermektedir ($p<0,05$). Bu sonuç; tüm statü gruplarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının farklı olduğunu göstermektedir.

Çalışma süresi değişkenine ilişkin fark testleri sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Fark Testleri Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	SS	F	p
Liderlik (Yöneticilik) Stilleri	1 Yıl ve Altı	40	3,64	,79	7,917	,000
	2-5 Yıl Arası	117	3,14	,99		
	6-10 Yıl Arası	71	3,14	,91		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,77	,87		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	1 Yıl ve Altı	40	3,89	,91	8,080	,000
	2-5 Yıl Arası	117	3,28	1,15		
	6-10 Yıl Arası	71	3,26	1,09		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,84	1,07		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	1 Yıl ve Altı	40	2,64	1,00	,468	,705
	2-5 Yıl Arası	117	2,62	1,04		
	6-10 Yıl Arası	71	2,65	1,05		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,48	,82		
İş Tatmini	1 Yıl ve Altı	40	3,11	,44	3,340	,020
	2-5 Yıl Arası	117	3,00	,44		
	6-10 Yıl Arası	71	2,96	,42		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,85	,49		
Örgütsel Bağlılık	1 Yıl ve Altı	40	2,86	,93	2,907	,035
	2-5 Yıl Arası	117	2,99	,67		
	6-10 Yıl Arası	71	3,16	,76		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,83	,66		

Tablo 9 incelendiğinde, çalışanların **yöneticilik tarzları** algıları ve **dönüşümcü liderlik (yöneticilik)** alt boyutu çalışma süresine göre anlamlı fark gösterirken ($p<0,05$); **etkileşimci liderlik (yöneticilik)** alt boyutu çalışma süresine göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak; çalışanların yöneticilik tarzları algıları, çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Aynı şekilde Tablo 9 incelendiğinde, çalışanların **iş tatmini** boyutu ve **örgütsel bağlılık** boyutu çalışma süresine göre anlamlı fark göstermektedir ($p<0,05$). Bu sonuç; tüm çalışma süresi gruplarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının farklı olduğunu göstermektedir.

Gelir durumu değişkenine ilişkin fark testleri sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Gelir Değişkenine İlişkin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Fark Testleri Sonuçları

Değişkenler	Gelir	N	\bar{X}	SS	F	p
Liderlik (Yöneticilik) Stilleri	3500 TL ve Altı	61	3,07	1,05	,287	,751
	3501-5000 TL Arası	138	3,09	,94		
	5001 TL ve Üzeri	105	3,17	,90		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	3500 TL ve Altı	61	3,21	1,24	,072	,931
	3501-5000 TL Arası	138	3,23	1,12		
	5001 TL ve Üzeri	105	3,28	1,07		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	3500 TL ve Altı	61	2,49	1,07	1,894	,152
	3501-5000 TL Arası	138	2,53	,96		
	5001 TL ve Üzeri	105	2,75	,96		
İş Tatmini	3500 TL ve Altı	61	2,90	,48	,841	,432
	3501-5000 TL Arası	138	2,98	,43		
	5001 TL ve Üzeri	105	3,00	,47		
Örgütsel Bağlılık	3500 TL ve Altı	61	3,14	,64	2,121	,122
	3501-5000 TL Arası	138	2,94	,79		
	5001 TL ve Üzeri	105	2,90	,70		

Tablo 10 incelendiğinde, çalışanların **yöneticilik tarzları** algıları ile **dönüşümcü liderlik (yöneticilik)** ve **etkileşimci liderlik (yöneticilik)** alt boyutu gelir durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak; çalışanların yöneticilik tarzları algıları, gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir, yani benzerdir.

Aynı şekilde Tablo 10 incelendiğinde, çalışanların **iş tatmini** boyutu ve **örgütsel bağlılık** boyutu gelir durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$). Bu sonuç; tüm gelir gruplarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının benzer olduğunu göstermektedir.

5.7. Regresyon Analizi

Yöneticilik tarzlarının, iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Yöneticilik Tarzlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		F	R ²
	B	Std. hata	β	t		
Sabit	2,138	,075		28,558	,000	
Liderlik (Yöneticilik) Stili (X _{LS})	,267	,023	,555	11,604	,000	134,649*

Bağımlı değişken: İş Tatmini (Y_{IT})

* $p<0,05$

Liderlik stiline (yöneticilik), iş tatminini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik stiline (yöneticilik), iş tatmininin varyansının %30,8'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=0,308$; $F_{(1,302)} = 134,649$, $p < 0,001$). Bulunan sonuçlara göre; liderlik (yöneticilik) stiline iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0,555$; $p<0,001$) belirlenmiştir. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların liderlik (yöneticilik) stili düzeyleri, iş tatmini düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

Yöneticilik tarzlarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Yöneticilik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	2,016	,134		15,077	,000		
Liderlik Stili (X _{LS})	,306	,041	,394	7,444	,000	55,419*	15,5

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık (Y_{ÖB})

* p<0,001

Liderlik stiline, örgütsel bağlılığı ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik stiline, örgütsel bağlılığın varyansının %15,5'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=0,155$; $F_{(1,302)} = 55,419$, $p < 0,001$). Bulunan sonuçlara göre; liderlik stiline örgütsel bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0,394$; $p<0,001$) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların liderlik stili düzeyleri, örgütsel bağlılığı düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

6. SONUÇ

Bu çalışmada, İstanbul’ da hizmet veren hastane çalışanlarının liderlik algıları ve yöneticilik tarzları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın evreni İstanbul’daki hastane çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini evren içerisinde basit tesadüfi yöntemle seçilen, İstanbul’da ikamet eden 304 hastane çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri; liderlik stilleri, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, iş yapısı, iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Katılımcıların %29,30’ u 26-30 yaş aralığında, %68,8’i kadın, %57,9’u bekar, %40,8’i lisans mezunu, %71,7’si çalışan statüsünde, %38,5’inin çalışma süresi 2-5 yıl arasında ve %45,4’ü 3501-5000 TL arasında gelire sahiptir.
- Araştırma sonucuna göre, çalışanların dönüşümcü liderlik puanları yaşa, statüye ve çalışma süresine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılaşırken; etkileşimci liderlik puanları yaşa, statüye ve çalışma süresine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır. Yine araştırma sonucuna göre, çalışanların medeni durumu etkileşimci liderlik grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken; dönüşümcü liderlik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Çalışmada ayrıca dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik düzeyleri cinsiyete, eğitime ve gelire göre istatistiksel bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Özet olarak; çalışanların yöneticilik tarzları algısının, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaştığını söyleyebiliriz.
- Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitimi, statüsü ve çalışma süresi iş tatmini ortalama puanları arasında farklılık oluştururken; çalışanların medeni durumu ve geliri iş tatmini ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Özet olarak; çalışanların iş tatmininin, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaştığını söyleyebiliriz.
- Araştırma sonucuna göre çalışanların yaşı, statüsü, çalışma süresi örgütsel bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken; çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, eğitimi ve geliri örgütsel bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Özet olarak; çalışanların örgütsel bağlılık algısının, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaştığını söyleyebiliriz.

Son olarak; bu çalışmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER		Kabul / Red
H1	Yöneticilik tarzları algısının çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	+
H2	Yöneticilik tarzları algısının çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.	+
H3	Çalışanların yöneticilik tarzları algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H3 ₁	Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H3 ₂	Çalışanların etkileşimci liderlik algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H4	Çalışanların iş tatmini, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H5	Çalışanların örgütsel bağlılık algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+

Analiz bulgularına göre, yöneticilik tarzları algısının çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Yöneticilik tarzları, iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemekte ve iş tatmini varyansının %30,8'ini açıklamaktadır.

Çalışma sonucunda yöneticilik tarzları algısının çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Liderlik tarzları örgütsel bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemekte ve örgütsel bağlılığın varyansının %15,5'ini açıklamaktadır.

Analiz sonuçları, yöneticilik tarzları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Diğer bir ifade ile yöneticilik tarzları algısı, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

Sağlık hizmetlerinin istenilen düzeye ulaşabilmesi, hastane çalışanları tarafından en kaliteli sağlık hizmetinin sunulabilmesi ile açıklanabilir. Burada çalışanların kaliteli hizmet vermesi açısından, hastane yöneticilerinin sergilemiş oldukları yöneticilik tarzları önem arz etmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışında, aşağıdaki önerileri sıralamamız mümkündür:

- Sağlık sektörü çerçevesinde hizmet veren hastanelerin ve bu sektörde çalışanların daha kaliteli bir hizmet sağlayabilmesi, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklar düzeyleri ile bağlantılıdır. Bu bağlamda, çalışanların olumsuz etkilenmesine neden olan farklı yöneticilik tarzları da araştırılabilir.
- Hastane çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olabilecek başka değişkenler üzerinde araştırma yapılabilir.
- Hastane yöneticilerine, çalışanlarına karşı olan tutum ve davranışlarına ilişkin ve onların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu etkileyecek şekilde davranışları konusunda eğitimler verilebilir.
- Araştırmanın örnekleme genişletilerek farklı bir çalışma yapılabilir.
- Araştırmaya farklı değişkenler dâhil edilerek daha geniş bir araştırma yapılabilir.

Sonuç olarak; sağlık hizmetlerinin istenilen düzeye ulaşabilmesi, hastane çalışanları tarafından en kaliteli sağlık hizmetinin sunulabilmesi ile açıklanabilir. Burada çalışanların kaliteli hizmet vermesi açısından, hastane yöneticilerinin sergilemiş oldukları yöneticilik tarzları önem arz etmektedir. Bu bağlamda sağlık hizmetlerinin kalitesi ve etkililiği, bu tutum ve davranışların olumlu algılanması ile artmaktadır.

KAYNAKÇA

- AGUIRRE, D., POST, L. & HEWLETT, S. A. (2009). The Talent Innovation Imperative. *Strategy Business*, 56, 39-49.
- AKŞİT, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınevi, 2. Baskı.
- ASLAN, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- AŞAN, Ö. ve ERENLER, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- ATEŞ, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya
- AYDOĞMUŞ, C. (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- AYTEKİN, E. (2019). *Demokratik Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- BAKAN, İ. (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2. Baskı.
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- BALTACI, F., KAVACIK, M., ŞENTÜRK, F. K. ve KURAR, İ. (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-85.
- BAYYURT, N. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- BENOWITZ, E. A. (2001). *Cliffs Quick Review Principles of Management*, New York: Hungry Minds Inc.
- BOSTANCIOĞLU, E. (2019). *The Effects Of Human Resources Management Practices On Jobsatisfaction: A Research On Teachers In Secondary Education Institutions*. Unpublished master's thesis, Marmara University, İstanbul.
- BOZKUŞ, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. *Kesit Akademi Dergisi*, 2(4), 236-260.
- BULUT, Y. VE BAKAN, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- DARICAN, Ş. (2019). *Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- DELİVELİ, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- DEMİR, M. (2017). *Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

- DERİN, R. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- DURAN, İ. (2017). Özel Sektör Çalışanların Örgüt Kültürü ve Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 4(4), 339-346.
- DYCHTWARD, K., ERICKSON, T. J. and MORISON, R. (2013). *Workforce Crisis: How to Beat The Coming Shortage of Skills and Talent*. Boston: MA, Harvard Business Press.
- EREN, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 10.Baskı.
- ERGÜL, O. (2015). *Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- EROĞLU, E. (2011). *İletişimci Liderlik*. Konya: Literatürk.
- ERTÜRK, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları, 7. Baskı.
- ERYEŞİL, K. ve İRAZ, R. (2017). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- FELDMAN, D. & HUGH, A. (1986). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Auckland: McGraw-Hill International Book Company.
- GELMEZ, M. ve AKÇA ÜRTÜRK, E. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stilllerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 51-72.
- GÜN, İ. ve ASLAN, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Journal of Healthand Nursing Management*, 5(3), 217-226.
- GÜNEY, S. (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2. Basım.
- GÜNEY, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 4.Basım
- HOŞ, C. ve OKSAY, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- İŞİK, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- İBİLİ, Ç. (2017). *Tıbbi Mümessillerin İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Kayseri.
- İSPİR, İ. (2018). Çalışanların İş Tatmini ile Yenilikçi Davranışının Bireysel Performansa Etkisi. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 120-135.
- İŞCAN, Ö.F. ve SAYIN, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- JOHNSON, G.J. & JOHNSON, W.R. (1995). Subjective Underemployment and Job Satisfaction. *International Review of Modern Sociology*, 25(1), 73-84.
- KAMER, H. (2018). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- KANTAR, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*, İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2.Baskı.
- KARA, Ö. (2008). *Yöneticilerin Bilgi ve Belge Yönetimine Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- KARACA, Ö.F. (2017). *Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul.

- KARADAVUT, A. (2018). *İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Avrasya Üniversitesi, Trabzon.
- KESER, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- KIREL, Ç. (2000-2001). “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- KOÇEL, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 13. Baskı.
- KONUK, M. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- KUTANİS, P. (2018). *Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- LUTHANS, F. (1973). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Sixth Edition.
- LUTHANS, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin, Twelfth Edition.
- MAMMADOVA, İ. (2013). *İş Tatmini*, İstanbul: Sokak Kitapları Yayıncılık.
- MANYAS HOYRAZ, F. (2019). *Otokratik ve Demokratik Liderlik Türleri ile Tükenmişlik İlişkisinin Sınırsız Kariyer Yönelimine Etkileri: Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- MATHIS, R. L. and JACKSON, J. H. (2011). *Human Resource Management: Essential Perspectives*, USA: Cengage Learning.
- McCANN, D.R. (2002). *Study Of Job Satisfaction Among Directors of Classified Personnel In Merit (Civil Service) Systems in California Public School Districts, County Offices of Education, and Community College Districts Paperback*, USA: Dissertation.Com.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oak: Sage Pub. Inc.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVİTCH, L. & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- MITCHELL, T. R. & LARSON, J. R. (1987) *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. Singapore: McGrawHill, Third Edition.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. & STEERS, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego: Academic Press.
- NEWSTORM, J. W. & DAVIS, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. New York: McGraw-Hill, 9th Edition.
- OKTAY, E. ve GÜL, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında CongerVeKanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-427.
- ONAL, G. (2000). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 3.Baskı.
- OSHAGBEMI, T. (2000). Is Length of Service Relatedtothe Level of Job Satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27(3), 213–226.

- ÖZCAN, Y. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Yöneticileri için Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZEN, Y. (2012). Karizma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 367-385.
- ÖZSÖYLEMEZ, O. (2009). *Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- POYRAZ, K. ve KAMA, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- ROBBINS, S. P. (1992). *Essentials of Organizational Behavior*. United States: Prentice-Hall, 3rd edit.
- ROWDEN, R. W. (2000). The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- SAPANCALI, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *MPM Yayınları Verimlilik Dergisi*, 22(4), 55-74.
- SEVİMLİ, F. & İŞCAN, Ö.F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu, *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2), 55-64.
- SHAZIA, T.S., ANIS-UL-HAQ, A.M. & NIAZI, G.S.K. (2014). Leadership Styles: Relationship With Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.
- SPECTOR, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. London: Sage Publications Inc.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi, 7.Baskı.
- TABACHNICK, B. G. & FIDELL, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. United States: Pearson Education, Sixth Edition.
- TAĞRAF, H. ve ÇALMAN, İ. (2010). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.
- TOKER, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- TOPCU, M. (2017). Kriz Liderliği ve Krizleri Fırsata Çevirmede Dönüştürücü-Vizyoner Liderlik. *Akademik Hassasiyetler*, 4(8), 71-100.
- TOVMASYAN, G. (2017). The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*, 1(3), .20-26.
- TÜRK, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- WICKER, D. (2011). *Job Satisfaction: Fact Or Fiction: Are You Satisfied with Your Job?* Bloomington: Author House.
- WOŁOWSKA, A. (2014). Determinants of Organizational Commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1), 129-146.
- YAVUZ, N. (2015). *Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının İş Tatminini Arttırma Yönündeki Etkisi: Telekomünikasyon Firmasında Amprik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- YEŞİL, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

- YÖRÜK, D. ve DÜNDAR, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- YUKLY, G. (1999). An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- ZİNCİRKIRAN, M. ve KESER, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- ZORLU YÜCEL, P. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.