



**SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı**

**HEMŞİRELERİN YÖNETİCİ DESTEĞİ ALGISI İLE İŞ DOYUMU**  
**DÜZEYİNİN İNCELENMESİ: SIVAS NUMUNE HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Şükran KOÇ**

**Sivas**  
**Temmuz 2019**

**SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı**

**HEMŞİRELERİN YÖNETİCİ DESTEĞİ ALGISI İLE İŞ DOYUMU**  
**DÜZEYİNİN İNCELENMESİ: SİVAS NUMUNE HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**




**Şükran KOÇ**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Ali Rıza İNCE**

**Sivas**  
**Temmuz 2019**

## KABUL VE ONAY

**Üniversite:** : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Ana Bilim Dalı** : Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği  
**Bilim Dalı** :  
**Tezin Başlığı** : Hemşirelerin Yönetici Desteği Algısı ile İş Doyumu  
Düzeyinin İncelenmesi; Sivas Numune Hastanesi Örneği  
**Savunma Tarihi** : 18.06.2019  
**Danışmanı** : Doç. Dr. Ali Rıza İnce

	Unvanı - Adı Soyadı	İmza
<b>Jüri Başkanı</b> :	Doç. Dr. Yücel Erol	
<b>Üye</b> :	Doç. Dr. Ali Rıza İnce	
<b>Üye</b> :	Dr. Öğretim Üyesi Naim Karagöz	

**Oy Birliği**

**Oy Çokluğu**

Şükran Sayar tarafından hazırlanan "Hemşirelerin Yönetici Desteği Algısı ile İş Doyumu Düzeyinin İncelenmesi; Sivas Numune Hastanesi Örneği" başlıklı tez, kabul edilmiştir.

.../.../.....

**Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL**  
Enstitü Müdürü

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

12../07/2019

Şükran KOÇ

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>I. BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>YÖNETİME İLİŞKİN KAVRAMLAR</b> .....	<b>3</b>
1.1. Yönetim .....	3
1.2. Yönetim Kuramları.....	4
1.2.1. Klasik Yönetim Kuramı.....	5
1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	5
1.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	5
1.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı .....	7
1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı.....	7
1.2.3. Modern Yönetim Kuramı .....	8
1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı .....	8
1.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı .....	9
1.2.3.3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı .....	9
1.3. Yönetimin Fonksiyonları.....	9
1.3.1. Planlama .....	9
1.3.2. Örgütlenme .....	10
1.3.3. Yöneltilme.....	10
1.3.4. Koordinasyon.....	11
1.3.5. Kontrol.....	11

<b>II. BÖLÜM.....</b>	<b>13</b>
<b>YÖNETİCİ DESTEĞİ.....</b>	<b>13</b>
2.1. Yöneticilik ve Yönetici Kavramı.....	13
2.1.1. Üst Düzey Yöneticiler .....	15
2.1.2. Orta Kademe Yöneticiler .....	15
2.1.3. Alt Kademe Yöneticiler .....	15
2.2. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler.....	15
2.3. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı .....	17
2.4. Yönetici Desteğinin Boyutları .....	18
2.4.1. Yönetici Desteğinin Bilgisel Boyutu .....	19
2.4.2. Yönetici Desteğinin Maddi Boyutu .....	19
2.4.3. Yönetici Desteğinin Duygusal Boyutu .....	19
2.5. İş görenin Bakış Açısından Yönetici Desteği.....	19
2.6. Algılanan Yönetici Desteğinin Temelini Oluşturan Teoriler .....	20
2.6.1. Sosyal Alışveriş (Mübadele) Teorisi .....	20
2.6.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi .....	20
2.6.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi.....	21
2.7. Algılanan Yönetici Desteğinin Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	22
2.7.1. Yönetici Desteği ve Performans İlişkisi .....	22
2.7.2. Yönetici Desteği ve Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven.....	23
2.7.3. Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması.....	23
2.7.4. Yönetici Desteği ve Personel İlişkisi .....	24
2.7.5. Yönetici Desteği ve Çalışma Koşulları.....	24
2.7.6. Yönetici Desteği ve İş Memnuniyeti .....	24
2.7.7. İşten Ayrılma ve Devamsızlıkta Yönetici Desteği .....	25
2.7.8. Yönetici Desteği ve Tükenmişlik .....	25
2.7.9. Yönetici Desteği ve Personel Güçlendirme .....	26
2.7.10. Yönetici Desteği ve İş Arkadaşı Desteği .....	27

2.7.11. Yönetici Desteğinde, Ödüllendirme ve Kariyer .....	28
<b>III. BÖLÜM.....</b>	<b>31</b>
<b>İŞ DOYUMU .....</b>	<b>31</b>
3.1. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi.....	31
3.2. İş Doyumu Kavramının Gelişimi .....	32
3.3. İş Doyumu ile İlgili Kavramlar .....	33
3.3.1. İş Doyumu ve Güdülenme .....	33
3.3.2. İş Doyumu ve Moral.....	34
3.3.3. İş Doyumu ve Verimlilik.....	35
3.3.4. İş Doyumu ve Performans .....	35
3.3.5. İş Doyumu ve İşe Bağlılık .....	36
3.3.6. İş Doyumu ve İnsan Psikolojisi.....	37
3.4. İş Doyumunu Tanımlamayı Amaçlayan Teoriler.....	38
3.4.1. Kapsam Teorileri .....	38
3.4.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	38
3.4.1.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	40
3.4.1.3. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi.....	42
3.4.1.4. Alderfer ERG Teorisi.....	43
3.4.1.5. McClland (Başarma İhtiyacı) Teorisi.....	44
3.4.2. Süreç Teorileri .....	46
3.4.2.1. Wroom'un Beklentiler Teorisi .....	46
3.4.2.2. Porter - Lawler Başarı (Tatmin) Beklenti Teorisi.....	46
3.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	47
3.4.2.4. Edwin Lock'un Amaç Teorisi.....	47
3.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	48
3.5.1. Örgütsel ve Çevresel Özellikler.....	48
3.5.1.1. Ücret.....	48
3.5.1.2. İşin Kendisi – Niteliği.....	48

3.5.1.3. Güvenlik.....	49
3.5.1.4. Çalışma Ortamı ve Koşulları.....	49
3.5.1.5. Yükselme Fırsatı .....	49
3.5.1.6. Yönetim Biçimi ve Yöneticilerle İlişkiler.....	50
3.5.1.7. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler .....	50
3.5.1.8. Gelişme Olanakları .....	50
3.5.2. Bireysel Özellikler .....	51
3.5.2.1. Cinsiyet .....	51
3.5.2.2. Eğitim Düzeyi .....	51
3.5.2.3. Yaş .....	51
3.5.2.4. Meslek.....	52
3.5.2.5. Sosyo – Kültürel Çevre .....	52
3.5.2.6. Kişilik.....	53
3.5.2.7. Bilişsel Yetenek, Zekâ .....	53
3.5.2.8. Aynı İş yerinde Geçirilen Süre.....	53
3.6. Birey Açısından İş Doyumunun Önemi .....	55
3.7. Örgüt Açısından İş Doyumunun Önemi.....	56
3.8. Yönetici Açısından İş Doyumunun Önemi .....	57
3.9. Hemşirelikte İş Doyumu.....	58
3.9.1. Örgütsel Bağlılık Yaratmakta Yönetici Hemşirenin Rolü.....	59
3.9.2. Hemşirenin Görevleri .....	60
3.10. İş Doyumunun Sonuçları .....	61
3.10.1. Yüksek Moral Sağlanması .....	61
3.10.2. Çalışanların İşlerine Bağlanması .....	62
3.10.3. İş Yerinde Bütünleşme Sağlanması .....	62
3.10.4. İş Doyumunun Diğer Sonuçları .....	62
3.11. İş Doyumsuzluğu.....	63
3.11.1. İş Doyumsuzluğunun Bireysel Açısından Sonuçları.....	64



3.11.2. Psikolojik Doyumsuzluk ve İş Doyumsuzluğunun Psikolojik Sonuçları .....	65
3.11.2.1. Saldırgan Davranışlar.....	66
3.11.2.2. İş Oluruna Bırakma.....	66
3.11.2.3. Gerilim .....	66
3.11.3. İş Doyumsuzluğunun Kişilik Bozukluğundan Kaynaklı Sonuçları.....	66
3.11.4. İş doyumsuzluğunun Fiziksel Sonuçları.....	67
3.11.5. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Açından Sonuçları .....	67
3.11.5.1. İşe Devamsızlık.....	67
3.11.5.2. İş uyumsuzlukları.....	68
3.11.5.3. Personel Devri.....	69
3.11.5.4. Örgüte Yabancılaşma.....	69
3.11.5.5. Düşük Performans ve Verimsizlik .....	70
3.11.5.6. İşten Ayrılma .....	70
3.11.6. İş Doyumsuzluğunun Diğer Sonuçları.....	71
3.12. İş Doyumsuzluğu ile Başa Çıkmak İçin Yapılabilecekler.....	72
3.12.1. İş Basitleştirme .....	72
3.12.2. İş Rotasyonu .....	72
3.12.3. İş Genişletme .....	73
3.12.4. İşin Zenginleştirilmesi .....	74
3.12.5. İş karakteristikleri modeli .....	74
3.12.6. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....	75
<b>IV. BÖLÜM .....</b>	<b>77</b>
<b>SAĞLIK KURULUŞLARINDA YÖNETİM ve İŞ DOYUMU .....</b>	<b>77</b>
4.1. Sağlık Kurumlarında Yönetim .....	77
4.2. Sağlık Geliştirilmesi Hizmetleri.....	78
4.3. Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumlarının Sınıflandırılması .....	78
4.3.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri .....	79

4.3.2.Tedavi Edici Hizmetler .....	80
4.3.3. Rehabilitasyon Hizmetleri .....	80
4.4. Sağlık Hizmetlerinde İş Doyumu .....	82
<b>V. BÖLÜM.....</b>	<b>83</b>
<b>GEREÇ, YÖNTEM ve BULGULAR .....</b>	<b>83</b>
5.1 Araştırmanın Türü .....	83
5.2 Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman .....	83
5.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	83
5.4 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	84
5.5 Veri Toplama Araçları.....	84
5.6.Veritoplama Aracının Uygulanması.....	85
5.7.Verilerin Analizi .....	85
5.8. Bulgular .....	86
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>99</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>121</b>
Ek 1: Hemşirelerin İş Doyumu ve Yönetici Desteği Anketi .....	121
Ek 2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği .....	123
Ek 3. Yönetici Desteği Ölçeği .....	124
Ek 4. İzinler .....	125
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>127</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 5.1</b> Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu .....	88
<b>Tablo 5.2.</b> Yönetici Desteği Ölçek Cevapları Frekans Tablosu .....	90
<b>Tablo 5.3.</b> İş Doyumu Ölçek Cevapları Frekans Tablosu .....	91
<b>Tablo 5.4.</b> Ölçek Soruları Güvenilirlik Analizi Tablosu .....	91
<b>Tablo 5.5.</b> Ölçek Ortalaması Tanımlayıcı İstatistikleri .....	92
<b>Tablo 5.6.</b> Ölçeklerin Kolmogorov-Smirnov Z Testi Normallik Sınaması.....	93
<b>Tablo 5.7.</b> Demografik Değişkelere Göre Yönetici Desteği Ölçek Ortalaması Farklılık Testi ve Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu .....	94
<b>Tablo 5.8.</b> Demografik Değişkelere Göre İş Doyumu Ölçek Ortalaması Farklılık Testi ve Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu .....	96
<b>Tablo 5.9.</b> Ölçeklerin Korelasyon Analizi Tablosu.....	97
<b>Tablo 5.10.</b> Ölçeklerin Regresyon Analizi Tablosu .....	98



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Yönetici ve İlgili Çevre Unsurları .....	13
Şekil 3.1. Porter – Lawler’in Beklenti Kuramı .....	34
Şekil 3.2. İş Doyumu ve İş görenlerin Çıktısı.....	36
Şekil 3.4. Motivasyon Süreci .....	39
Şekil 3.5. Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi) .....	41
Şekil 3.6. İş Doyumu ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi .....	54
Şekil 3.7. İş Alanı .....	73
Şekil 3.8. İş Genişletme .....	74
Şekil 4.1. Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumları .....	79



## ÖZET

Günlük hayatta bireyler, zamanlarının büyük bir kısmını iş hayatına ayırmakta ve bu süreyi sorumlu oldukları iş yerinde geçirmektedirler. Bu süre zarfında yapılan iş, insanların beklentilerine göre bir sonuç verdiğinde birey, psikolojik olarak kendini mutlu hisseder ve yapmış olduğu işten haz duyar. Beklentilere göre bir sonuç alınmadığında ise, bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenir ve yapılan işten doyum elde etmek onlar için pek de mümkün olmaz. Doyumsuzluk hali çalışanlarda; hayal kırıklığı, örgüt hakkında olumsuz düşünceler besleme, üretim kaybına sebep olacağından, bu durum sosyal hayatlarını da olumsuz yönde etkilemektedir.

İş doyumunu sağlayan çalışanların örgüt içi verimliliklerinde de artış gözlenmektedir. Günümüzde başarılı olan ve amaçlarına ulaşabilen örgütler dikkate alındığında, bu başarıyı işinde yüksek verim sağlayan bireylerle çalışarak başardıklarını söylemek mümkündür. Bu noktada örgüt içerisinde çalışanlardan etkin bir şekilde nasıl yararlanabileceği konusunda yöneticilere büyük görev düşmektedir.

Bu araştırmada, Sivas Numune Hastanesinde görevli hemşirelerin yönetici desteği algısı ile iş doyumunu düzeylerinin belirlenmesi ve sorunlara karşı çözüm önerileri geliştirilerek literatüre katkı sağlanması, performans düzeylerini artırılmasına yönelik önlemler alınması, araştırma yapılan hastane politikasına ve yönetimine yön verecek bilgilerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında, hemşirelerin yönetici desteği ve iş doyumunu arasında doğru orantılı bir ilişki bulunması nedeniyle, yönetici desteği sağlanmasına yönelik girişimler, iş doyumunu da olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Yönetici desteği ve iş doyumunu ölçekleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve orta dereceli olarak hesaplanmıştır. Çalışmamızda yönetici desteğinin iş doyumunu etkilediği ve iş doyumunu etkileyen değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Desteği, Hemşirelik ve İş Doyumu, İş Doyumsuzluğu





## ABSTRACT

In daily life, individuals spend most of their time in business life and spend this time in their workplace. When the work done during this period gives a result according to the expectations of the people, the individual feels psychologically happy and feels the pleasure of his work. If results are not received according to the expectations, they are negatively affected from this situation and it is not possible to get satisfaction from the work done. Insatiability makes them disappointed, they feel negative to the organisation, it causes loss of production and it also affects their social life.

An increase in organizational productivity of individuals, who are satisfied with job satisfaction, is observed. Nowadays, when we examine the organisations which are successful and reached their goals, it is possible to say that getting this success in collaboration with the people who have high productivity at the job. The managers have a great responsibility in how to effectively take advantage of the employees in the organization.

In this study, it was aimed to determine the manager support perception and job satisfaction levels of nurses in Sivas Numune Hospital, to contribute to the literature by developing solutions to the problems, to take measures to increase the performance levels, and to reveal the information that will guide the hospital policy and management.

Within the scope of the research, it is observed that the attempts to provide manager support have a positive effect on job satisfaction, since there is a direct relationship between the nurses' executive support and job satisfaction. The relationship between manager support and job satisfaction scales was statistically positive and moderate. In our study, it is possible to say that executive support affects job satisfaction and the variables that affect job satisfaction are statistically significant

**Key words:** Executive Support , Nursing and Job Satisfaction , Job Insatiability



## GİRİŞ

Sağlık personelleri iş hayatı boyunca birçok risk ile karşı karşıya kalmaktadır. Farklı koşullara göre değişen bu riskler, bu sektörde hizmet alan bireylerin sağlığını da etkilemektedir. Bu nedenle sağlığın geliştirilebilmesi öncelikle çalışanların sağlığının korunmasına bağlıdır. Günümüz sağlık anlayışında birey, aile ve toplumun sağlığını koruyan, sürdüren ve aynı zamanda geliştiren sağlık merkezli bakım hizmetleri ön plana çıkmaktadır. Sağlık çalışanları içerisinde en fazla iş yükünü göğüsleyen gruplardan biri olan hemşirelerin, sağlıklı yaşam bilincinin gelişmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kendileri için risk oluşturan unsurlarda daha dikkatli olmaları, sunulan hizmetin kalitesi açısından da oldukça önemlidir. Sağlık hizmetleri kapsamının genişlemesi nedeniyle her geçen gün sağlık kadrolarındaki nitelikli iş gücü ihtiyacı giderek artmaktadır. Hemşire sayılarındaki yetersizlik sebebiyle mevcut çalışanları bünyede tutabilmek bu yüzden daha da önem kazanmaya başlamıştır. Hemşirelerin iş ortamında daha mutlu, etkin ve verimli olabilmeleri ise ancak çalışma koşullarının, beklentilerini karşılayabilmesine bağlıdır. İş doyumu, çalışan ve kurum açısından bu noktada oldukça önemlidir. İş doyumu genel olarak çalışanın işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonucunda beklentilerinin karşılanmasına bağlı olarak işine karşı duyduğu haz, olumlu düşünce ve tutumlardır. İş doyumu sağlanan çalışanların niteliklerine baktığımızda iş ortamında daha aktif, sürekli gelişimi hedefleyen, çevresi ile iyi ilişkiler kurmakta oldukları görülürken çalışanların doyumсуuzluk halinde ise verilen görevden kaçma, fiziksel saldırı, sürekli şikâyetlenme, bilinçli olarak işi yavaşlatma, işe geç gelme ya da işe hiç gelmeme gibi birçok olumsuz tutumlarla karşılaşmaktadır (Aksungur 2009: 1-3).

Sağlık hizmetlerinin planlanması, yürütülmesi noktasında hemşireler sağlık kurumlarının temel taşı konumundadır. Yönetici pozisyonunda olsun ya da olmasın bütün hemşirelerin iş doyumlarının yüksek olması, birey ve toplumlara daha iyi, daha kaliteli hizmet sunmalarına olanak sağlamaktadır. Hemşirelerin yüksek verimlilikle çalışabilmeleri de çalıştıkları iş yerinin ihtiyaçlarını karşılamasına ve beklentilerine uygun nitelikte olmasına bağlıdır. Çalıştıkları kurumu benimseyen hemşirelerin

performansları daha yüksek olmakla birlikte kural ve prosedürlere daha fazla dikkat ederek hizmet sağladıkları görülmektedir. Sağlık hizmetlerinin her geçen gün öneminin daha da artması nedeniyle bu alanda faaliyet gösteren hemşireler, kurumların uyguladıkları politikada oldukça önemli bir yere sahiptir (Mert, 2017:1).

İş görenlerin, işlerinde performanslarının yüksek olması ve işlerini daha sağlıklı bir şekilde yapmaları noktasında ise yönetici desteği büyük önem taşımaktadır. Yönetici desteği, yönetici ile iş gören arasındaki pozitif iş ilişkisi ve çalışanların yapmış oldukları işte daha fazla verimlilik sağlayabilmeleri için üstleri tarafından gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Yönetici desteğinin başında yöneticinin çalışana duyduğu güven, saygı, yönlendirme ve yardımcı olma konusundaki istekliliği ön planda gelmektedir (Deniz, Şahin 2012: 2). Yöneticiler çalışanların performanslarını değerlendirme aşamasında örgütün temsilcileri olarak görüldükleri için ödüllendirme, cezalandırma, rehberlik gibi birçok yetkiye de sahiptir. Dolayısıyla iş görenlerin performansları hakkındaki ilk geri bildirim de yöneticilerinden gelmektedir ve iş doyumunun sağlanabilmesi için yönetici desteği şarttır.

# I. BÖLÜM

## YÖNETİME İLİŞKİN KAVRAMLAR

### 1.1. Yönetim

Amaçların etkin ve aynı zamanda verimli bir şekilde gerçekleşmesi, çalışanlar arasında iş birliği ve koordinasyonun sağlanmasına yönelik yönetim uygulamaları, sosyal hayatla birlikte başlamıştır (Baransel 1993:5).

Yöneticiler, işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmek ve yönetsel etkinliklerini artırabilmeleri için iş birliğinde buldukları insanları amaçları doğrultusunda harekete geçirmelidirler (Eren 1998:1). Yönetim için bahsettiğimiz "başkaları vasıtasıyla iş görme" tanımı doğrultusunda teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üçe ayrılan faaliyetler topluluğu mevcuttur (Koçel 2013: 62);

- Teknik boyutta yönetici; muhasebe, mühendislik, pazarlama, araştırma ve geliştirme, finans gibi dallarda uzmanlık bilgisine sahiptir.
- Beşeri boyutta yönetici, sorunları kendisi çözmek yerine başkalarının faaliyetlerini koordine edip yönlendirerek onların çabalarıyla sonuca ulaşmaktadır.
- Kavramsal boyutta ise yönetici, organizasyonun tamamını bir bütün olarak görmektedir.

Yönetim konusunda bugüne kadar farklı tanımlamalar yapılmıştır. Fakat yapılan tüm bu tanımlamalarda eksik kalan yönler de mevcuttur. Örneğin; "yönetim bir grup insanı, aralarında iş birliği ve koordinasyonu sağlayarak önceden belirlenmiş olan amaçlara yönlendirme çabalarıdır" şeklinde yapılan bir tanım ya da "yönetim başka insanlar aracılığıyla iş görme ve belirlenmiş hedeflere ulaşma sürecidir" olarak yapılan tanımlamada yönetim sadece beşeri bir süreç olarak görülmektedir. Fakat yönetimde insanlar kadar diğer kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek ve kullanmakta bu konuda oldukça önemlidir (Eren 1991:3).

Yönetim ile alâkalı çeşitli tanımlamalarda ekonomistlere göre yönetim; toprak, sermaye ve iş gücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından meydana gelmektedir. Yönetim bilimciler ise yönetimi, bir otorite sistemi olarak tanımlamaktadırlar. Onlara göre örgüt yöneten ve yönetilenler olarak ikiye

ayrılmaktadır. Gruplar arasındaki ilişki otoriteye bağlıdır. Toplumbilimciler de yönetimi, bir sınıf ve saygınlık olarak ifade etmişlerdir. Yönetim sadece bu bahsettiğimiz disiplinlerden ibaret olmamakla birlikte psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji ve muhasebe gibi farklı bilim dalları da yönetimi tanımlamaya çalışmışlardır. Bu tanımların ortak noktası ise bireylerin çabaları doğrultusunda belirlenen amaçlara yönelme sürecine katkıda bulunabilmektir (Güney 2007:3).

İşletme kapsamında ise yönetim; insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, maddi kaynaklar, edinilen bilgi ve tecrübelerin bir yönetici ya da grup tarafından, işletmenin amaçları doğrultusunda yönetilerek; etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını içeren faaliyetlerin oluşturduğu bir süreç olarak açıklanabilir (Sökmen 2014:2).

Yönetim bu süreci işleten gruplara göre incelendiğinde Ailesel (patrimonial) Yönetim, Profesyonel Yönetim, Siyasal Yönetim olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. İşletme yönetiminin karar verme aşamalarında ve alt-üst yönetim ilişkilerinden oluşan yapının büyük bir kısmının belirli bir aile üyelerinden meydana gelmesi durumunda ailesel yönetime rastlanmaktadır. Bu yönetimin önemli sayılan özelliği ise üst yönetimin belirli aile bireyelerine ya da akrabalara açık olmasıdır. Aile işletmeleri girişimcilik yönü güçlü olan kuruluşlardır. Bu bakımdan bu tür işletmelerin elde ettiği başarı ve yaşadığı sorunların araştırılması ayrı bir çalışma alanı haline gelerek çeşitli üniversitelerde bu tür işletmelerle ilgili programlar oluşturulmuştur. İşletme yönetimin karar organlarının ve yönetim kademelerinin siyasi açıdan eğilimli kişiler tarafından yürütülmesi durumunda da siyasal yönetimden bahsedilebilir. İşletme yönetimindeki karar organlarının uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından oluşturulması durumunda da profesyonel yönetimden söz edilir (Koçel 2013:60-61).

## **1.2.Yönetim Kuramları**

Bireylerin birlikte yaşamaya başlamalarıyla birlikte örgüt yapılarının temelini etkin ve verimli bir şekilde kurulabilmesine yönelik çeşitli araştırmalar yapılmış ve farklı yönetim kuramları geliştirilmiştir. Yönetim kuramlarına tarihsel süreçte baktığımızda bugüne dek üç kuramdan söz edilmektedir. Bunlar; Klasik, Neo – Klasik ve Modern yönetim kuramlarıdır (Çakal 2009:98-99).

### **1.2.1. Klasik Yönetim Kuramı**

Klasik yönetim kuramı iki temel düşünce yapısından oluşmaktadır. İlkinde, insan faktörünün makineleşmiş yapının bir parçası olarak nasıl etkin ve verimli bir şekilde kullanılabileceği ön plandayken ikincisinde ise örgütün formel yapısı üzerinde durulmaktadır. Bu düşüncelerden yola çıkarak klasik yönetimde verimliliğin artırılması için aslında öncelikle hangi ilkelerin faaliyete geçirilmesi gerektiğinin belirlenerek en iyi örgüt yapısını oluşturmak amaçlanmıştır. Klasik yönetimde; bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı, bürokrasi yaklaşımı olmak üzere üç temel yaklaşım bulunmaktadır (Şahin 2004:527-528).

#### **1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Yaklaşımın temelleri Frederick Winslow Taylor (1856-1915) tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımla birlikte örgütlerdeki verimlilik büyük oranda artış göstermiştir. Bilimsel yönetim yaklaşımının başlıca ilkeleri aşağıdaki gibidir (Çelebi 2010:4-5);

- Örgütsel faaliyetlerin sağlanmasında çalışanların bilimsel ilkelere uygun bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir.
- Örgütsel faaliyetlerin birbiriyle tutarlı ve uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.
- Amaçlara ulaşmada örgüt üyeleri arasında iş birliği sağlanmalıdır.
- Mevcut verimliliğin en üst düzeye çıkarılması noktasında gereken çalışma sağlanmalıdır.
- Çalışanlara performanslarını artırabilmek ve gelişimlerini sağlayabilmek için hizmet içi eğitim olanakları sağlanmalıdır.

#### **1.2.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Yönetim süreci yaklaşımı temsilcisi Henry Fayol'dur (1841-1925). Bu yaklaşım yönetim bilimi açısından büyük bir öneme sahiptir. Fayol, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede iş görenleri çalışmaya sevk etme ve idare edilmesini detaylı olarak incelemiştir. Yönetime yönelik yaptığı araştırmalar neticesindeki kurallar, evrensel nitelik taşımaktadır. Fayol ortaya koymuş olduğu kuramlardan dolayı yönetim biliminin kurucusu olarak gösterilmektedir (Şengül 2007:271).

Henri Fayol'a göre yönetim; planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon sağlama ve kontrol etme sürecinden oluşmaktadır.

- **Planlama (Öngörü):** İleriyi görmek ve ileriye bakmak anlamındadır. İleriyi tahmin etmek gidişat açısından oldukça önemlidir.
- **Organizasyon:** Faaliyetlerin düzenlenerek çalışanların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve eğitimi ile alakalıdır.
- **Emir-Komuta:** Yürütme fonksiyonu Fayol'a göre kişisel yetenek ve yönetim bilgisine bağlıdır.
- **Kontrol:** Faaliyetlerin emir ve ilkelere uygunluğunun belirlendiği aşamadır.

Fayol, yönetim fonksiyonunu on dört temel ilkeye dayandırmaktadır. Bu ilkelerden beşi örgüt yapısı ile, beşi süreçle, dördü ise sonuçlarla alakalıdır (Efil 2015: 64-66);

#### **Örgüt Yapısı ile İlgili İlkeler:**

- İş bölümü
- Yönetim Birliği
- Yetki ve Sorumluluk
- Hiyerarşi
- Merkezci Yönetim

#### **Süreçle İlgili İlkeler:**

- Kumanda Birliği
- Genel çıkarların, kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesi
- Disiplin
- Çalışanların ödüllendirilmesi ve ücretleri
- Hakkaniyet ilkesi

#### **Sonuçlarla İlgili İlkeler:**

- Düzen
- Çalışanın işe devamlılığı
- İnisiyatif
- Çalışanda iş birliği ruhu



### **1.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı**

Bürokrasi yaklaşımı, Alman sosyolog Karl Emil Maximilian Weber (1864-1920) tarafından ortaya atılmıştır. Weber'e göre bürokrasi çalışanlar üzerinde etki uyandıran ve en fazla verim alınan örgüt biçimidir. Bürokrasinin içeriğinde devamlılık, kesinlik, uzmanlık, hız ve düzen yer almaktadır. Bu yüzden bürokrasi çalışanlarda güven sağlayan güçlü bir örgütlenmedir. Yaklaşımın belirlenme aşamasında Weber, genellikle kamu dairelerinin işleyişini incelemiştir. Weber'e göre bürokrasinin temel özelliklerini taşıyan bir örgüt aşağıdaki gibidir:

- Çalışan sayısı fazladır,
- Çalışanların yarısı vasıflı ya da vasıfsızdır,
- Oldukça basit üretim teknolojisi mevcuttur,
- Basit ürün ve çıktı elde edilmektedir.

Weber'e göre bürokratik örgüt yapısı son derece rasyoneldir. Ödüllendirme ve cezalandırmalarda adaletli kararlar alınır. Bürokratik yönetim teorisinde amaçlara ulaşma yolunda güçlü ve kurumsal bir yapının oluşturulması, uzmanlaşmanın desteklenmesi, kişisellikten arındırılmış bir yönetim sisteminin sağlanması, iş görenlerin kapasite ve tecrübeleri doğrultusunda görevlendirilmeleri dikkat çekmektedir. Bürokratik örgütlenmede hiyerarşik yapı nedeniyle otorite ve karar verme yetkisi üst kademe de toplanmıştır. Dolayısıyla orta ve alt kademe yöneticilerine yeteri kadar sorumluluk verilememektedir (Özer 2013:46-48).

Weber "İnsanlar niçin itaat ederler" sorusuna yanıt arayarak bireyler arasındaki hakimiyet ilişkisini incelemiştir. Weber'e göre iktidar tarafından verilen direktiflerin dikkate alınması da yönetim için önemli bir unsurdur. Meşruluk ise bu iktidarın kabul edilmesini sağlayan faktörlerdendir. Weber'in geliştirmiş olduğu otorite kavramı da bu iki kavramın birleşimiyle oluşmaktadır (Akçakaya 2016:281-282).

### **1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı**

Neo-klasik yönetim kuramı, örgütte insan ve insan davranışlarını, bu davranışları etkileyen faktörleri ve insanlar arasındaki sosyal ilişkileri inceleyerek bu ilişkilerin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Yönetimin esası insan ilişkileri üzerinedir (Topaloğlu 2011:256). Ayrıca Neo-klasik yönetim kuramında bireyin örgüt içindeki

davranışlarının sadece maddi beklentilere bağlı olmadığı, aynı zamanda psikolojik bazı beklentilerinin de karşılanıp karşılanmamasına göre de şekillendiği savunulmaktadır (Asunakutlu 2001:12).

Neo-klasik yönetimler, Klasik yönetim anlayışının bütün ilkelerini benimsemektedirler fakat düşünce yapılarının temelinde insan faktörünün eklenmesi gerektiği görüşündedirler.

### **1.2.3. Modern Yönetim Kuramı**

Toplumsal değerler zamanla değişmekte ve her geçen gün sanayi ve teknoloji alanında yeni gelişmelerle karşılaşmaktadır. Örgütlerin işleyişine bakıldığında büyürken kendi içerisinde karmaşık bir hal almaları nedeniyle klasik yollarla çözüm arayışları da artık yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu bağlamda yeni yaklaşımlar geliştirilerek modern yönetim kuramları başlığı altında toplanmıştır (Ulaş 2002:9).

Modern yönetim kuramı örgütün tamamını bir bütün olarak dikkate almaktadır. Kurama göre örgüt ve çevresi birbirine bağlantılı olmasından dolayı örgüt, ortaya çıkan değişimlere uyum sağlamak zorundadır (Salık 2001:2-3). Modern yönetim kuramı; sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

#### **1.2.3.1.Sistem Yaklaşımı**

Yaklaşımın temel özelliği bir bütünü oluşturan parçaların birbirleriyle olan ilişkisinin incelenmesidir. Örgüt ve yönetimin parçaları; örgüt, insan faktörü, kurallar, maddi kaynaklar, şube, daire gibi birimlerdir. Sistemin işleyebilmesi bütün parçaların sağlıklı çalışmasına bağlıdır. Bu yaklaşımın önemli özellikleri aşağıdaki gibidir (Çelebi 2010:6-7);

- Sistemler hiyerarşisi mevcuttur,
- Sistem parçalarının aralarındaki ilişkisine bağlı olarak ortaya çıkar,
- Sistemler girdi-çıkıta alışverişinde çevreleriyle bağlantı kurarlar ve
- Özelliklerine göre açık ve kapalı sistemler olmak üzere ikiye ayrılabilirler.

### **1.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı, örgüt yapısını belirleyen boyutlar ile örgütün durum ve koşulları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yaklaşımına göre örgütsel yönetim ilkeleri mevcut şartlara göre değişim göstermektedir. Bu yüzden örgüt yapısında etkili olan bütün koşullar araştırma konusu yapılarak bu koşullara uygun örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Yaklaşımında evrensel ve geleceğe yönelik çözümler üretmek yerine örgütün mevcut şartlarına göre çözümler üretilmektedir (Çetintaş 2016:185).

### **1.2.3.3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı**

Örgütler değişen çevre koşullarına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri, rekabeti elden bırakmamaları ve verimliliği artırabilmeleri için yeni ve dinamik yöntemler benimsemeleri gerekmektedir. Rekabetin kaçınılmaz olduğu günümüzde klasik yönetim tekniklerinin bazıları örgütlerin karşılaşmış olduğu sorunları çözmede yetersiz kalmaktadır (Yüncü 2016:79).

Dinamik yönetim yaklaşımına göre, her şey her an değişebilmektedir. Bu kurama en yakın görülen yönetim anlayışı olarak ise toplam kalite yönetimi görülmektedir. Toplam kalite yönetimi insanı merkez alarak, sürekli geliştirme ve iyileştirilmeyi amaçlayan bir yönetim anlayışıdır.

## **1.3. Yönetimin Fonksiyonları**

Yönetim faaliyetinin verimli olarak gerçekleşebilme noktasında bazı fonksiyonlar devreye girmektedir. Bu fonksiyonlar örgütlerin amaçlarına ulaşmasında oldukça önemlidir.

### **1.3.1. Planlama**

Planlama bireylerin, grupların, örgütlerin amaçları doğrultusunda nasıl bir yol izleyeceklerinin ve hangi yolda ne kadar süre ve nasıl bir ilerleme kat edeceklerinin öngörüsünü sağlayan bir süreçtir. Planlamanın yönetici açısından önemine değinmek gerekirse, yöneticinin kendisine verilen kaynakları en iyi şekilde değerlendirmekle sorumlu olduğundan, planlama yöneticiye izlenecek yolda bir rehber görevi üstlenmektedir. Planlamanın faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şahin 2009:189-190);

- Planlama, yöneticinin alacağı kararlarda düşünmesine ve amaçlar doğrultusunda en mantıklı şekilde hareket edilmesine yardımcı olur,
- Yöneticinin geleceğe yönelik almış olduğu kararlar sayesinde gelecekteki belirsizlikler azaltılabilir,
- Yöneticiye uzun süreli düşünme ve geleceğin tahmini açısından deneyim sağlar,
- Bir amaç doğrultusunda çalışmaların gerçekleşmesini sağlar.
- Kaynakların en doğru şekilde kullanımını sağlayarak verimliliği artırır ve harcamalar noktasında ekonomik adımlar atılmasını kolaylaştırır.

### **1.3.2. Örgütlenme**

Örgütlenme, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için gereken insan, araç ve diğer faktörlerin bir araya getirilmesi sürecidir. Yönetimdeki uyumun ve iletişimin sağlanmasında önemli bir etkidir (Çetintaş 2016:177).

Örgüt, önceden belirlenen ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların tüm çaba ve ilişkilerden oluşmaktadır. Örgütlenmenin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için çalışanların hem iç çevre hem de dış çevre ile ilişkilerini güçlü tutarak değişim ve gelişimlere hazırlıklı olması gerekmektedir (Akay 2012:63).

### **1.3.3. Yönelme**

Yönelme, yöneticinin çalışanların faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesidir. Yönelmenin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için yöneticinin, yapması gereken faaliyetler ile yapılan faaliyetler hakkında bilgi sahibi olarak ona göre bir yol izlemesi gerekmektedir (Anameriç 2005:3 6-37).

Yönelme fonksiyonu, örgüt kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının sağlandığı ve harekete geçirildiği aşamadır. Amaç örgüt çalışanlarının belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçmelerini sağlamaktır (Şimşek 1998:9).

#### **1.3.4. Koordinasyon**

Koordinasyon, örgütlerin önceden belirlenmiş olan amaçlarına ulaşabilmesi için çalışmaların hedeflere göre gerçekleştirilmesidir (Ersoy 1997:57). Koordinasyonun ilkeleri aşağıdaki gibidir (Geçikli 1999:257);

- Görevli kişiler arasında gereken irtibat ve buluşma ortamı sağlanmalıdır, Koordinasyonun süreklilik arz eden bir süreç olduğu göz önünde bulundurulmalıdır,
- Planlama aşamasında önceliği mevcut durumun koordinesine ayrılmalıdır,
- Değerlendirilme yapılırken bir konu veya problem ile ilgili tüm etkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri dikkate alınarak koordinasyon sağlanmalıdır.

#### **1.3.5. Kontrol**

Kontrol, yönetim sürecinin en son ve süreci tamamlayan aşamasıdır. Kontrol yapılabilmesi için öncelikle bir plan olması ve bu plan doğrultusunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi gerekmektedir. Kontrol yönetim sürecinin en önemli unsuru olarak kabul edilmektedir. Kontrol aynı zamanda yönetim fonksiyonlarının hangi ölçüde yerine getirildiğinin saptanarak aksaklıklara karşı düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Kontrol süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (MEGEP 2007:18);

- Denetim standartlarının belirlenmesi,
- Gerçekleşen durumun ölçülmesi,
- Gerçekleşen ve hedeflenen durumun karşılaştırılması,
- Farklılıkların (sapmaların) nedenlerinin belirlenerek düzeltici faaliyetlerin sağlanmasıdır.

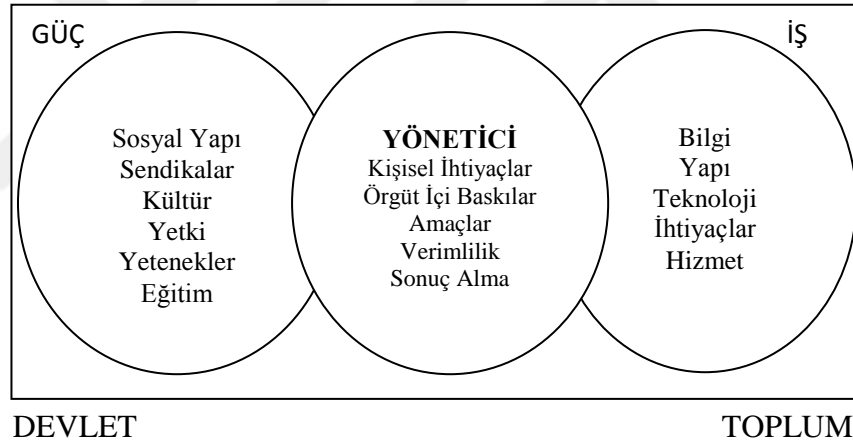


## II. BÖLÜM

### YÖNETİCİ DESTEĞİ

#### 2.1. Yöneticilik ve Yönetici Kavramı

"Yöneticilik" bir meslek ve "yönetici" ise bu mesleği uygulayan kişi olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle yöneticilik, edinmiş olduğu bilgi birikimi doğrultusunda kendisine bağlı iş görenlerle bir sistem dahilinde çalışarak örgütü amaçlarına ulaştırmayı sağlamaktır. Yönetici ise bu bilgi birikimine ek olarak beceri ve yeteneklerini de kullanarak, yöneticiliği fiilen yapan kişidir (Koçel, 2013: 63). Yönetici, farklı kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar dahilinde işini yapmaktadır. Bu durum şekil 2.1'deki gibi özetlenebilir:



Şekil 2.1. Yönetici ve İlgili Çevre Unsurları

**Kaynak:** Stephens, 1970:71'den aktaran Koçel, T. (2013) *İşletme Yöneticiliği* İstanbul: Beta Yayınları s.68

Şekilde görüldüğü üzere yönetici, çevresindeki birçok etken dahilinde görev ve sorumluluklarını belirli amaçlar doğrultusunda yerine getirmeyi amaçlamaktadır.

Yönetim kavramı, evrensel bir özellik taşır ve insanlarla ilgilenmektedir. İnsanların diğer kişilerle olan ilişkilerini, çeşitli etmenlere bağlı olarak davranışlarını incelemektedir (Güney 2007:3).

Yönetim ile ilgili Bilimsel Yönetim İlkeleri, adında 1911 yılında Taylor tarafından çıkarılan kitapta, bilimsel yollarla bir işçinin ne kadar üretimde bulunması gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. Zaman ve Hareket etüdüleri ile ise bir işçinin yapmış olduğu hareketi en kısa zamanda ve en kolay nasıl yapılabileceği konusundaki farklı yöntemler geliştirilmiştir. Taylor'un felsefesini aşağıdaki dört maddeyle özetlemek mümkün olabilir:

- Yönetimde bilimsel metodların uygulanması,
- İşe alınacak kişiler için en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yöntemleri kullanma,
- İşçilere kendini geliştirme fırsatı sağlayarak onlarla iş birliği geliştirme,
- Yönetim ile çalışanların görevlerini ayırmak ve iki grup arasındaki ilişkiyi, iş birliğini güçlendirmek (Güney 2007:10-11).

Taylor'un çalışmalarındaki öncelikli hedefi; bir işin en verimli nasıl yapılacağına tespit edilerek çalışanların işi bu şekilde yapmalarını sağlamaktır. Genellikle zaman ve hareket etüdülerini kullanan Taylor sayesinde geliştirilen bu yöntemler, en kolayından en zoruna kadar birçok işte yöneticilere büyük kolaylıklar sağlamıştır (Asunakutlu, Coşkun 2005:166).

Yönetici kavramına değinmek gerekirse; bir kurum ya da örgütte sorumlu olarak görev yapan, günlük tekrarlayan ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimi sağlayan üst olarak tanımlayabiliriz (Bulut ve Bakan, 2005:65). Yönetici, örgüt içi kadar örgüt dışı unsurlara da karşı duyarlı olmalıdır. Duyarlılıkta kastedilen nokta yöneticinin, bazen sorunlarla mücadele etmek, bazen yardımlaşmak bazen de örgüt bütçesinin kazancı için pazarlık yapmak gibi ilişkiler kurarak örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesidir. Bunları yaparken de otoritesinin yanında sahip olduğu güç kaynaklarını kullanır (Koçel, 2013: 68). Yöneticilerin rolleri ile alakalı olarak son zamanlarda farklı beklentiler de ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerden girişimcilik ruhuna sahip olma, çalışanları motive edebilme, koçluk, destekleyicilik, mentorluk, kolaylaştırıcılık gibi rolleri üstlenmeleri de çevrenin yöneticilerden beklentileri arasındadır (Hellriegel vd. 1999:6'dan aktaran Ataman 2001:14).

Yöneticilerin görevleri konusunda en kabul gören yaklaşım "Yönetim Süreci" kuramıdır. 1920'li yıllarda Henri Fayol tarafından ileri sürülmüş olan bu görüş



sonraki yıllarda ortaya çıkan farklı görüşlerle değişikliğe uğramasına rağmen yöneticilere yol gösterme niteliğini pek kaybetmemiştir. Bu yaklaşıma göre süreçteki faaliyetlerin tamamlanması sonrasında yeni süreç, tekrar ilk faaliyetten başlamaktadır. Bu temel faaliyetler; planlama, organize etme, uygulama, koordine etme ve kontroldür (Koçel 2013: 103-104). Yöneticiler, örgüt içindeki görevlerine göre; üst, orta ve alt kademe yöneticileri olarak üç gruba ayrılmaktadır.

### **2.1.1. Üst Düzey Yöneticiler**

Üst düzey yöneticiler, örgütlerin uzun vadeli planlarını yaparak programlarını hazırlayan, belirlenen amaçlar doğrultusunda maddi ve manevi kaynakların teminini sağlayan, tecrübe ve deneyimlerine göre çalışanları gerektiği zamanlarda yönlendiren, çözüm odaklı kararlar alabilen kişilerdir (Günay 2004:20).

### **2.1.2. Orta Kademe Yöneticiler**

Bağlı oldukları örgütün üst düzey yöneticileri tarafından belirlenen plan ve stratejileri geliştirerek faaliyete dönüştüren kişilerdir. Orta kademe yöneticileri şube müdürü, müdür yardımcısı gibi unvanlarla anılmaktadır. Orta kademe yöneticileri aynı zamanda daha alt kademedeki yöneticileri denetleyerek örgüt içindeki koordinasyonu da sağlamaktadırlar.

### **2.1.3. Alt Kademe Yöneticiler**

Bu gruptaki yöneticiler, yönetici olmayan personelin işlerinin düzeni ve kontrolünden sorumlu ilk kademe amirleridir. Normalde çalışanların görevlerini yapmakla sorumlu değiller fakat kendilerine ihtiyaç duyulduğu takdirde onlara yardımcı olabilmek için astların bütün görevlerini ve işleyiş biçimini bilmelidirler. Görevleri genel olarak; mal ve hizmet üretimi sürecinde çalışanların faaliyetlerinin kontrolüdür (Gökçe, Şahin 2004:139-40). Bu kademedeki yöneticiler genelde şef, formen, amir, ustabaşı olarak adlandırılmaktadır.

## **2.2. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler**

Gelişen ve sürekli büyüyen işletmelerin başarılarının altında yatan sebeplere bakıldığında birçok faktörle karşılaşılmaktadır. Çalışanların göstermiş olduğu gayret ve özveri, işletme sermayesi, içinde bulunulan sektör, pazar koşulları, ekonomik

olanaklar bunlardan birkaçıdır. Alanında bilgili ve yetenekli yöneticilere sahip olunması da işletmenin başarı durumunu etkilemektedir (Onal 1998:13).

İyi bir yönetici kendine bağlı olan çalışanları yönetebilmek için onlarla iyi ilişkiler geliştirmeli, kendilerini ilgilendiren konularda bilgi paylaşımında bulunmalı ve gerekli durumlarda da çalışanlarının görüşlerini almalıdır. Görevini layıkıyla yapan yöneticiler aynı zamanda hiyerarşik olarak örgütte kademe olarak ne kadar yükselirse yükselsin emir verme konusunda kendine bağlı bulunan çalışanlarına karşı daha dikkatli ve özverili olan kişilerdir. Hiyerarşinin üst kademesinde bulunan yöneticiler, genellikle emir ve genelge ile düzen sağlamaya çalışırken alt kademe bulunan yöneticiler ise üst kademelerdeki yöneticilere göre daha çok emir vermektedir. İyi bir yönetici, başarıyla sonuçlanan işlerde olduğu kadar başarısızlıkla sonuçlanan işlerde de çalışanlarının yanında olduğunu onlara hissettirmelidir. Çalışanların düşüncelerine önem verilmesi, önerileri konusunda görüşlerinin dikkate alınması onları anlamayı kolaylaştırırken ayrıca amirlerine karşı bağlılıklarını artırarak görevlerini sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacaktır (Tortop vd. 1999: 122-123).

İnsanlar farklı karakter, eğitim, yaşam koşulları ve hayat standartları doğrultusunda farklı yetenek ve niteliklere sahiptir. Yöneticiler ile ilgili yapılan birçok araştırma sonucunda İsviçre Psikoteknik Kurumu yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Onal 1998:14-15);

- İnsanları tanımak ve onları doğru analiz etmek,
- Objektif kararlar alabilmek,
- Kendine güvenmek,
- Alınması gereken kararları zamanında alabilmek,
- Tolerans sahibi olmak,
- Mesuliyet sahibi olmak,
- İradeli ve kararlı olmak.

Yöneticiler için yine aynı kurum;

Çalışanların sorunlarına yardımcı olabilme konusunda anlayışsız,

- Tarafsız olmayan,
- Olumsuz giden durumlarda çabuk etkilenebilen ve bunu işine yansıtan,
- Kararsız,

- Duyarsız,
- Alacağı kararlarda çekingen ve korkak kişilerin ise yöneticilik vasfını taşıyamayacağı konusunda görüş birliğindedirler.

Bir örgütte yöneticilikle ilgili görevler; temel görevler, yardımcı görevler ve kurmay görevler olarak üç gruba ayrılmıştır (Tortop vd. 1999:124-125);

- Temel görevler, yapılması gereken işlerin gerçekleştirilmesinde sorumluluk dahilinde olan görevleri kapsamaktadır. Bu görevler yapılmadan diğer çalışmaların yapılması mümkün değildir.
- Yardımcı görevler, işin yürütülmesi ve sonlandırılması ile ilgili olan görevlerdir.
- Kurmay görevler ise, yöneticilere ve şeflere yardım etmekle sorumlu tutulan görevlerdir.

### **2.3. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı**

Algı, duyu organlarının üretmiş olduğu ikazın zihinsel olarak yorumlanıp anlamlandırılmaya başlandığı süreç olarak ifade edilmektedir. Farklı çevre ve yaşam koşulları sayesinde bireylerinde algıları çeşitlilik göstererek davranışlarının temelini oluşturur (Boyacı 2017:2). Yönetici açısından algılama kavramının önemine bakıldığında bireylerin mevcut işleri hakkındaki düşüncelerinin olumlu olması neticesinde bu durumun doğrudan performanslarına yansımaları açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Yöneticiler, örgüt içerisinde, çalışanlara kendilerini geliştirmeleri ve mevcut düzeylerinin üzerine çıkma noktasında gereken şartları sağlayarak örgütün temsilcisi olarak görülmektedir. Yönetici desteği genel olarak, yöneticinin çalışanlara samimi, yardımsever davranması ve mevcut deneyimlerinden yararlanmaları konusunda gereken özverinin davranışlara yansıtılmasıdır. Bu tür yapıdaki yöneticiler genellikle alacakları kararlarda çalışanlarını düşünerek hareket ederler. Çalışanların da bu tutum karşılığında yöneticilerine ve kuruma olan bağlılıkları artmaktadır. Yönetici desteği çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu ve verimliliklerini olumlu yönde artırırken öte yandan yönetici ve çalışan arasında ortaya çıkan çatışma, adaletsiz yargılanma ve memnuniyetsizlik gibi belli başlı sorunlar, çalışanların kendilerini açıkça ifade edememelerine neden olmaktadır (Pekdemir vd. 2013:90).

Çalışanlar, örgütün kendilerine verdikleri değer kadar yöneticilerinin tutumlarını da öğüte olan bağlılıklarında belirleyici unsur olarak görmektedir. Bu unsurlar dahilinde çalışanlar, yalnızca işini yaparak değil aynı zamanda yöneticiye fayda sağlayacak işler gerçekleştirerek de beklentilerin ötesinde çaba göstermektedirler. Yöneticiler de çalışanların göstermiş oldukları bu çabanın karşılığı olarak onlara hak ettikleri ödül ve ayrıcalıkları sağlamaları gerekmektedir (Kurt 2013:33). Ayrıca performansların değerlendirme aşamasında yöneticilerin, kurumun temsilcileri konumunda olmaları bakımından çalışanlara karşı olumlu ya da olumsuz vermiş oldukları geri bildirimler kurumun çalışanlara olan düşüncelerini yansıtmaktadır (Özdemir 2010: 98).

Yönetici ve çalışanlar arasında pozitif iletişim sağlanabilmesinin en önemli faktörü yönetim desteğidir. Dürüstlüğün temel alındığı yönetim uygulamaları ile çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerinin de olumlu yönde olması sağlanırken diğer yandan örgüte olan güveninde temelini oluşturacaktır (Fındık 2011:16). Yöneticiler aynı zamanda çalışanların becerilerini geliştirmeleri yönünde onlara yeterli olanakları sağlamalı, kariyer gelişimleri için gereken zamanın ayrılması noktasında desteklemeli, sorunların çözümünde yol gösterici ve yardımsever olmalıdır. Bu şekilde yöneticileri tarafından desteklenen çalışanların beklentileri karşılanmakla birlikte sağlıklı ve istekle çalışabilecekleri bir iş ortamı sayesinde örgüte olan düşünceler de olumlu yönde gelişerek çalışanların performansları artacaktır (Kerse vd. 2016:104).

#### **2.4. Yönetici Desteğinin Boyutları**

Bir örgütte çalışanların vermiş olduğu hizmetin amirleri tarafından fark edilip takdir edilmesi, hizmetin kalitesinin artması ve devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Yöneticilerin örgüt temsilcileri olarak görülüp çalışanları desteklemesiyle birlikte, çalışanlar da bu bilinçle örgüt çıkarlarının sağlanması için daha özverili bir şekilde hareket edeceklerdir. Çalışanlar ve örgüt açısından büyük öneme sahip yönetici desteğinin, farklı boyutlarının olduğu birtakım çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bhanthumnavin, yönetici desteğini bilgisel, maddi ve duygusal olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Aksoy 2017:10).

#### **2.4.1. Yönetici Desteğinin Bilgisel Boyutu**

İş görenlerin, performanslarını artırmaya yönelik, ödüllendirme, ceza verme, bilgi ve becerilerle birlikte geri bildirimlerin sağlanması gibi iş ile alakalı konuları kapsamaktadır (Giray 2013:72).

#### **2.4.2. Yönetici Desteğinin Maddi Boyutu**

İş görenler, işleri ile alakalı faaliyetlerini örgütün gelecekte kendilerine sağlayacağını düşündükleri maddi ödüllere göre şekillendirirler (Ceylan, Çelik ve Emhan 2015:171). Maddi yönetici desteği, çalışanların amaçlarına ulaşabilmeleri için gereken malzeme, alet, zaman, servis hizmetleri, finans ve insan faktörünün teminidir (Göktepe 2017:33).

#### **2.4.3. Yönetici Desteğinin Duygusal Boyutu**

Yönetici desteğinin duygusal boyutu, iş görenlere değerli olduğunun hissiyatının aktarılabilmesi, sevgi ve saygının hakim olduğu bir çalışma ortamı sağlanması, stres ve güçlüklerle baş edebilme noktasında gereken desteğin oluşturulmasına yönelik hizmetin sağlanmasıdır (Aksoy 2017:10).

#### **2.5. İş görenin Bakış Açısından Yönetici Desteği**

Yöneticilerin örgüt içindeki tutumları ve örnek davranışları iş görenler tarafından rol model olarak algılanmaktadır. Yazılı ya da sözlü kurallar, davranışların şekillenmesinde ana etken olduğundan yöneticilerde bu kurallar çevresinde hareket etmeye özen göstermelidir. Bu bakımdan iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarının artmasındaki en büyük faktör, iyi bir yöneticiye sahip olmalarıdır (Tuna 2016: 40)

Yöneticiler örgütün temsilcisi olarak görülmelerinden dolayı, iş görenler açısından yöneticilerinin desteğini hissedebilmek oldukça önemlidir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı sosyal ve duygusal yönden ilgili, iyi niyetli yaklaşımları sayesinde iş doyumları ve motivasyonları artarken aynı zamanda örgütsel bağlılıkları da güçlenmektedir. Öte yandan yöneticileri tarafından destek sağlanmayan ve yöneticileri ile sorun yaşayan iş görenler ise düşüncelerini paylaşma noktasında örgüt içinde çekingen tavırlar sergilemektedir. Yönetici desteğinin sağlanmadığı iş

görenlerde, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz durumlarla da sıkça karşılaşmaktadır (İnce 2016: 651).

## **2.6. Algılanan Yönetici Desteğinin Temelini Oluşturan Teoriler**

Algılanan yönetici desteğinin kuramsal olarak temeli; Sosyal Mübadele Teorisi, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisine dayanmaktadır.

### **2.6.1. Sosyal Alışveriş (Mübadele) Teorisi**

Örgütlerde genel olarak maddi ve manevi bazı unsurlarda mübadele esasına göre bir işleyiş hakimdir. İşin işleyiş biçimi, arkadaşlık ilişkileri gibi bazı faktörlerin bireyler arasındaki ilişkiye olan etkisine bakıldığında Sosyal Alışveriş (Mübadele) Teorisinin çok boyutlu bir kavram olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bireyler arasındaki iletişim süreci de bu manada çok boyutlu bir hal almaktadır. (Ayyıldız 2008: 31-33). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal mübadele, çalışanları görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, örgüt içerisinde daha fazla sorumluluk almaya ve işi için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirir. Bu kuramla birlikte yönetici-çalışan ilişkileri güçlenirken örgütsel vatandaşlık davranışlarının da temeli oluşmaktadır (Ertürk 2014:15)

James Coleman, George Homans ve Peter Blau gibi isimlerle adını duyuran alışveriş teorisi “her şeyin bir fiyatı vardır” önermesine dayanmaktadır. Bu bağlamda bireylerin davranışı ise maliyet ve ödüllere şekillenmektedir. Az gelişmiş toplumların alışverişini olan karşılıklılık ilkesinden, tüm toplumlarda geçerli ilkelere kadar her türlü ilişki, fayda merkezli ve mantıklı seçimlerden oluşarak sosyal etkileşimi ön plana çıkarmaktadır (Aman, 2017:23-24). Homans (1958) sosyal davranışı bir mübadele aracı olarak gören ilk sistemi geliştirirken, Blau (1964), bu süreci sosyal ilişki kavramıyla tanımlayabilmek için “sosyal mübadele teorisi” terimini ilk kez kullanan kişidir. Ayrıca Thibaut ve Kelley de bu teoriye katkıda bulunanlar arasındadır (Kaplan 2011:19).

### **2.6.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi**

Günümüzde demokratikleşme süreciyle birlikte, çalışanların sadece yönetilmekten ziyade etkili iletişim kurma, birlikte çalışabilmeye yönelik

davranışları da ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu etkileşim yönetim kuramlarına da yansımakta ve hem liderin hem de çalışanın birlikte örgüt amaçları doğrultusunda daha sağlam adımlar atabilmelerine olanak sağlamaktadır. Yöneticileriyle etkileşim içinde olan çalışanların daha fazla sorumluluk üstlendikleri görülürken karşılıklı güven ve işe olan bağlılıkta artmakta, işten ayrılma düşüncelerinin ise azaldığı görülmektedir.

Lider üye etkileşimi teorisini, liderler ile onların astları arasındaki ortaya çıkan farklı ilişkiler ve görevler oluşturmaktadır. Önceden “Dikey İkili Bağlantı Modeli” olarak adlandırılan teorisinin temelleri Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında atılmıştır. İlerleyen dönemlerde teoride, lider/yönetici ve üyeler/astlar arasındaki ilişki dikey ikili bir yaklaşım olarak “Leader-Member Exchange Theory” şeklinde yeniden tasarlanmıştır. Teoride, liderler ve astlar arasındaki ilişkilere göre, farklı liderlik tutumları yansıtılmakta ve liderlerin zaman ve kaynaklarının kısıtlı olması gibi faktörle sebebiyle astların hepsine aynı liderlik tavrıyla yaklaşamayacakları öne sürülmektedir. Kurama göre liderler, örgüt içindeki bazı çalışanlarla daha yakın ve daha samimi ilişkiler geliştirmektedir (Çekmecelioğlu, Ülker 2014:37-36).

### **2.6.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi**

Psikolojik sözleşme kavramı iş gören ve işveren arasındaki bağlantıyı açıklayabilmek için ilk kez 1960’ta Argyris tarafından kullanılmıştır. Argyris’e göre iş görenlere iş güvencesi ve çalışma alanlarında özgürlük verilerek hakettikleri ücret ödendiği takdirde iş görenler, daha fazla çalışarak üretimi ve verimliliği artıracak bu sayede iş doyumları da gerçekleşecektir. Psikolojik sözleşme, tarafların birbirlerine karşı vermiş olduğu vaadlerin güven esaslı ve dürüstlük çerçevesinde, karşılıklı sorumlulukları kapsayarak yazılı olmayan beklentilerin oluşturduğu süreçtir. Psikolojik sözleşmelerin özellikleri aşağıda belirtildiği gibidir (Topaloğlu, Arastaman 2016:26-27) ;

- Yazılı değil, muhakemeye dayalıdır,
- Karşılıklı beklentiler oluşur ve bireyleri kapsar,
- Tamamen sözlü ilişkiye dayanan bir süreç söz konusudur,
- Zamanla değişime uğrayabilecek dinamik bir yapıdadır,

- Şartlar konusunda her zaman bir uzlaşma sağlanamayabilir,
- İstenildiği takdirde tarafların düşüncelerine göre şekillenebilir.

İş hayatının önemli bir kavramı olan Psikolojik Sözleşmede, iş görenlerin sadece yazılı, bireysel sözleşmelerle değil, bazı sözlü beyana dayanan sözleşmelerle de örgüt arasında bir bağ kurmuş olduğu görülmektedir. İş görenlerin verimliliklerinin artışında örgüt içindeki adalet, güven ve samimiyet ortamının sağlanması oldukça önemlidir. Bu yüzden işverenlerin ya da yöneticilerin, iş görenlerin duygularına tercüman olabilecek yöntemleri sunmaları, onları anlamaya ve empati kurmaya çalışmaları, yerine getirebilecekleri sözleri vermeleri gerekmektedir. İş görenlerin sadece maddi yönden tatmin olmadıkları, sosyo-duygusal yönden de iş doyumuna ulaştıkları göz ardı edilmemelidir. Yazılı sözleşmelerin iş görenin işe bağlılığını sağlamada yetersiz kaldığı durumlarda aradaki güven bağının kurulup belirsizlerin azaltılması noktasında psikolojik sözleşmenin, iş gören yönetici-işveren arasındaki ilişkide önemi oldukça büyüktür (Topaloğlu, Arastaman 2016: 34).

## **2.7. Algılanan Yönetici Desteğinin Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Bireylerin hayatın her döneminde başkaları tarafından desteklendiğini algılaması kendini iyi hissetmesine neden olmaktadır. Bu nedenle bireyin bir iş gören olarak, iş yerinde de desteklendiğini hissetmesi iş verimliliğinin artması noktasında oldukça önemli bir konudur (Deniz, Şahin 2012: 2). Algılanan yönetici desteğinin ilişkili olduğu bazı kavramlar aşağıdaki başlıklarda verilmiştir;

### **2.7.1. Yönetici Desteği ve Performans İlişkisi**

Yönetici desteği ile örgüt içerisinde iş görenlerin performansının artması ve örgüte karşı duyulan düşüncelerin olumlu yönde olması hedeflenmektedir. Araştırmalara göre yönetici desteği ve performans arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Yönetici desteği arttıkça çalışanlardaki örgüte olan bağlılık artarken, aynı zamanda çalışanlar işlerine daha fazla özen göstermekte ve dolayısıyla performansları da artmaktadır (Emhan vd. 2013:57).



### **2.7.2. Yönetici Desteği ve Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven**

Örgüt içindeki adalet algısı iş görenlerin iş doyumlarını, performanslarını, örgüte ve yöneticiye olan güvenlerini, bağlılıklarını artırırken işten ayrılma eylemlerini de olabildiğince azaltmaktadır. Greenberg (1987) tarafından ilk kez kullanılmaya başlanan bu kavram çalışanların iş doyumlarının sağlanmasında olduğu kadar hizmetin kusursuz bir şekilde yerine getirilmesinde de büyük öneme sahiptir. Aynı zamanda adalet algılarının oluşmadığı bir örgütte bu durum bir problem haline gelmektedir (Önderoğlu 2010: 1-2).

İnsan kaynağına gereken önemin verilmesi örgütlerin amaçlarına ulaşabilmelerinin ön koşuludur. Bu aşamada çalışanlara verimliliklerinin artması için yapılan yatırım, iş gören devamlılığının sağlanması ve güven algılarının oluşması oldukça önemlidir. Çalışanların örgüte olan güven ve bağlılıklarının oluşması ise yöneticilerinden almış oldukları destek ve adaletli bir yönetim anlayışının varlığına bağlıdır. Adil bir çalışma ortamı ile iş görenlerin motivasyon ve hizmetlerinden alınan verim artarken aynı zamanda örgütün karlılığında da bir artış sağlanmaktadır. Öte yandan yöneticilerinden destek alamayan, kendilerine adaletli davranılmadığını düşünen ve örgütsel güvenin sağlanamadığı çalışanlarda ise örgütteki görevlerinden ayrılma, işe devamsızlık ve iş verimliliklerinde düşüş gibi birtakım önemli sorunlarla karşılaşmak da kaçınılmazdır (Aksoy 2017:11).

### **2.7.3. Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması**

İş-aile çatışması, iş ile aile arasındaki sorumlulukların dengeli olarak yerine getirilememesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin çalışma ortamında sergilenen mantıksal ve rekabete yönelik eylemler ile aile hayatındaki duygusal ve fedakârlığa yönelik eylemler birbirleriyle tamamen bağımsızdır. Bireyler bir rolden diğer farklı bir role geçişteki ayrımı gözetemezlerse bu durum kendileri için bir sorun haline gelecektir (Turgut 2011: 157-158). Yönetici bu aşamada, rol çatışmalarını fark ederek daha duyarlı davranmalı ve sağlayacağı destek ile iş-aile çatışmasının kısmen önüne geçerek gereken önlemlerin alınmasına katkı sağlamalıdır.

#### **2.7.4. Yönetici Desteği ve Personel İlişkisi**

Huzurlu bir çalışma ortamı ancak personel-yönetici arasındaki ilişkilerin sorunsuz olmasına ve yöneticilerin uzlaştırıcı tutumlarına bağlıdır. Dolayısıyla yönetici seçiminde dikkat edilecek hususlarda, teknik bilginin yanında yönetme kabiliyeti olan bireylerin seçilmesine özen göstermekte fayda vardır. İhtiyaç halinde iyi bir yönetici, edinmiş olduğu bilgi ve tecrübeleri personellerle paylaşabilme olgunluğuna sahip olmalıdır. Ayrıca çalışanlar arasında birlik beraberlik anlayışına özen gösteren yöneticiler, çalışanlar arasında iş birliğinin sağlanması, saygın bir çalışma ortamının oluşması, başarının elde edilmesi için üzerine düşen görevleri de üstlenmelidir (Küçük, Kocaman,2015:352).

#### **2.7.5. Yönetici Desteği ve Çalışma Koşulları**

Ağır çalışma koşullarının motivasyon üzerinde olumsuz etkileri mevcuttur. Akşam mesailerinin uzaması ve iş görenlerin izin günlerinde de çalışılmasını gerektiren görevler, haftalık çalışma saatleri, hizmet teslim tarihleri, işin zamanında yapılma baskısı, yapılan işteki bilgi fazlalığı, sorumluların fazlalığı vb çalışma koşullarını ağırlaştıran bazı etkenler iş görenlerin iş doyumsuzluğu yaşama nedenleri arasındadır (Turgut 2011:160).

Yöneticiler, örgüt içerisinde iş görenlerin, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve farklı çalışma olanakların sağlanması, emeklerinin karşılığını almaları, yetki ve sorumluluklarının açıkça belirtilmesi, kariyer ve kendini geliştirme olanaklarının sağlanması noktasında sorumluluğu örgüt adına taşıyan kişilerdir. Çalışanlar için maddiyat kadar manevi unsurlar da aynı derecede önemli görülmektedir. Bu nedenle örgüt içinde güven ve saygının hakim olduğu, adil bir çalışma ortamının sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, acıyı/mutluğu birlikte paylaşabilme, biz duygusunu yönetime yansıtabilme ve çalışanlara aşılabilme anlayışıyla hareket etme noktasında yöneticilere büyük görev düşmektedir (Zengin, Özer 2014:160).

#### **2.7.6. Yönetici Desteği ve İş Memnuniyeti**

Yönetici desteği ve iş memnuniyeti ikilisinde doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Yöneticilere çalışma ortamında memnuniyetin ve bağlılığın sağlanmasında büyük görev düşmektedir. Destekleyici bir yönetim algısı çalışanların

iş memnuniyetini artırarak onların iş ortamına karşı olumlu düşünceler beslemesini sağlar. İş memnuniyeti duygusal bir kavram olması nedeniyle yöneticilerin çalışanlara yapacakları her türlü destek onlara yüksek oranda memnuniyet olarak geri dönüş sağlar. İş arkadaşları ve yöneticilerin sağlamış olduğu destek ile bireyin iş doyumunu ve performansı artarken iş stresi ise azalış gösterir. Çalışanın bedenen iş yerinde olmasına rağmen ruhen kendisini çalışmaya verememesi durumunun da bu şekilde önüne geçilmiş olur (Zincirkıran vd. 2016: 978-979).

### **2.7.7. İşten Ayrılma ve Devamsızlıkta Yönetici Desteği**

İşten ayrılma niyeti, bireylerin çalışma şartlarından doyum sağlayamamalarına bağlı olarak gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Özer, Yurdun 2012:73). İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş doyumlarına bağlı olarak eyleme yansıtılmaktadır. Burada önemli olan nokta ise bireyin yalnızca örgütten ayrılmakla kalmayıp bilgi, yetenek ve tecrübesini de örgütten geri çekerek yerine yeni bir personelin işe başlatılmasıyla alakalı örgüte ek maliyet oluşturmasıdır (Bayarçelik, Fındıklı, 2017:18).

Devamsızlık kavramı, bireyin çalışma gün ve saatlerine göre, çalışması gereken sürelerde görevine gelmeyerek görevini ihmal etmesidir. Devamsızlık da en az işgücü devri kadar örgütteki verimliliği düşürmekte ve sürekli tekrarlanması halinde yine yüksek maliyete neden olmaktadır. Yöneticiler bu durumda çalışanların devamsızlık yapmaları ve işten ayrılmalarının önüne geçebilmek için çalışanlarla birebir görüşmeler yapmalı, devamsızlığın altında yatan nedenleri öğrenmeye çalışmalı, görüşmeler doğrultusunda olumsuz şartları iyileştirme adına bir yol belirleyerek ona uygun bir çalışma başlatmaları gerekmektedir. Bu sayede hem sorunların önüne geçilmiş hem de aynı zamanda işgücü devri de önlenmiş olur (Eronat 2004:24-26).

### **2.7.8. Yönetici Desteği ve Tükenmişlik**

Tükenmişliği, Herbert Freudenberger 1974'te "başarısızlık, yıpranma, motivasyonun düşmesi ya da gerçekleştirilemeyen beklentiler neticesinde bireyin içsel olarak tükenme hali" şeklinde ifade etmiştir. Christina Maslach'ın tanımına göre tükenmişlik, çalışma koşullarına bağlı olarak duygusal isteklerle karşı karşıya kalan ve aynı zamanda farklı insanlarla birebir aynı ortamda çalışmak zorunda olan

bireylerde bitkinlik, yorgunluk, çaresizlik, umutsuzluğun iş hayatına ve sosyal hayata negatif bir şekilde yansıtılması halidir (Ardıç ve Polatçı, 2008:70). Dolayısıyla tükenmişlik halindeki çalışanın iş doyumsuzluğu yaşaması gayet normaldir. Bu durumun önlenmesi için yönetici çalışanın içinde bulunduğu stres ve tükenmişliği fark etmeli, sorunlarını dinlemeli, ihtiyaçlarının karşılanmasında kayıtsız kalmamalı ve gerektiği yerde de yardımlarını ve tecrübelerini paylaşarak onlara destek olmalıdır. Yönetici tarafından bu tür desteklerin sağlanması çalışarlarda tükenmişlik sendromunun etkilerini azaltarak iş doyumlarının gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır (Emhan vd. 2014:81-82).

### **2.7.9. Yönetici Desteği ve Personel Güçlendirme**

Güçlendirme, güçsüzlüğü besleyen durumların belirlenerek faydalı olan bilgilerin edinilmesi ve çalışarlın örgüt hakkındaki duygu ve düşüncelerinin olumlu yönde olması sağlanmasıdır (Conger, Kanungo. 1988'den aktaran Sökmen 2014: 394).

Güçlendirme kavramı, işletme bünyesinde çalışmakta olan alt kademelerdeki personeli hedef almaktadır. Personelin istekleri doğrultusunda güçlendirme faaliyetleri uygulanabilir. Güçlendirme yapılabilmesi için gerekli olan şartlar aşağıdaki gibidir (Caudron 1995:32'den aktaran Koçel 2013: 413).

- Personelin beklentileri, kariyer sürecindeki hedefi, performansındaki güçlü ve zayıf yönlerinin tanınması,
- Personelin kendini geliştirme isteğinin olması,
- Değişime açık olunarak kolay uyum sağlanabilmesi,
- Personelin kendine güvenmesi,
- Personelin geri bildirimleri dinleyerek dikkate alması gerekmektedir.

Personel güçlendirmenin temelinde personelin işini sahiplenmesi ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi yer almaktadır. Organizasyondaki işler iki şekilde ele alınabilir. Bunlar:

- İşin kapsamı (jobcontent)
- İşin anlam ve çerçevesi (jobcontext)

Güçlendirme, çalışarlın yapmış oldukları işi yukarda belirttiğimiz iki faktör dahilinde mevcut gücün artırılarak; planlama, karar ve uygulama aşamasından

geçtikten sonra bir sonuç elde etmeleridir. İşin kapsamı, işin içeriğine ait faaliyet ve görevleri içermektedir. Kapsam genişledikçe buna bağlı olarak görev ve faaliyetlerde artacaktır. İşin anlam ve çerçevesi ise, işin neden yapıldığı ile ilgili olmakla beraber işletmenin amaçlarına uygun işlerin yapılmasıdır. Güçlendirme ile çalışanlar işin kapsamı, işin anlam ve çerçevesini genişletecek kararlar alabilecek duruma gelirler (Koçel 2013:414-415).

Güçlendirilmiş bir çalışanın öncelikle kendisine, sonra yöneticilere ve sonrasında ise kuruma sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibidir (Mete vd. 2015:141):

- Çalışanlarda güven algısının oluşması,
- Yaratıcılık ve yeteneklerin desteklenmesi,
- Yetki devriyle birlikte yöneticinin güçlenmesi,
- İletişimdeki problemlerin giderilmesi,
- Zamandan tasarruf sağlanması,
- Çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı sağlanması,
- Uygulama aşamasında öğrenmenin daha kolay gerçekleşmesi,
- Kuruma bağlılık sağlanarak, işten ayrılma ya da çıkarılmalarda azalış gerçekleşmesi,
- Farklı alanlardaki becerilerin geliştirilmesidir.

Güçlendirilmiş çalışanlar, kurumun amacına yönelik doğru kararlar alan, düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade edebilen, hayal gücü oldukça geniş, sorunların çözümünde aktif rol oynayan, etkili iletişim kurabilen, gelişime önem veren ve takım ruhuna sahip kişilerdir (Boydak vd. 2016:539).

Başarılı yöneticiler ise, çalışanları güçlendirme konusunda değişen koşulları takip ederek çalışmalarını destekleyici uygulamalarda bulunan kişilerdir. Bu sayede çalışanlar da yöneticilerinin desteğiyle kendilerini işe karşı daha güçlü ve daha istekli hissederek, işini daha dikkatli ve özenli bir şekilde yaparken hata payı da azalır. Güçlendirilmiş örgütlerde kurum, çalışan ve bu hizmetten faydalananlar kazanım sağlayacaktır (Karakaş 2014: 82-83).

#### **2.7.10. Yönetici Desteği ve İş Arkadaşı Desteği**

İş hayatında bireylerin yalnızca hizmet sağladıkları örgüt tarafından desteklenmesinin yeterli olmadığı zamanlar olabilir. Bu gibi durumlarda iş gören,

örgüt içinde birlikte çalıştığı mesai arkadaşlarıyla duygu ve düşüncelerini paylaşarak onların desteğini alabilme gereksinimi duymaktadır. Hem yönetici desteği hem de iş arkadaşları desteği, iş görenin içinde bulunduğu çatışma halini hafifletmekte ve aynı zamanda onun kendini yalnız hissetme, depresyon ve tükenmişlik hali gibi olumsuz düşüncelerden kurtulmasına yardımcı olarak iş doyumunu sağlamaktadır (Şentürk, Tekin 2015:197).

### **2.7.11. Yönetici Desteğinde, Ödüllendirme ve Kariyer**

Yöneticiler örgüt içinde maddi ve manevi ödüllendirme ile iş görenlerin ihtiyaçlarını tatmin ederek iş görme potansiyellerini artırmayı amaçlamaktadırlar. Çalışanların kontrolü, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yönelik faaliyetlerin sağlanması, performansta artış hedefi, örgüte olan bağlılığın artması gibi birçok konuda ödüllendirmenin önemli bir araç olduğu söylenebilir (Altındağ, Akgün 2015:282-283). Yönetici desteği kavramıyla bağlantılı olan diğer bir konu da iş görenlerin kariyer açısından beklentilerinin karşılanmasıdır. Yöneticiler iş görenlerin başarılı oldukları görevlerde onları takdir etmeli ve kariyer gelişimlerini destekleyici uygulamalarla birlikte yetenekli çalışanların elde tutulmasını sağlamalıdır. Destekleyici bir yöneticinin sergileyebileceği yaklaşımlar ise aşağıdaki gibidir (Koçel 2013:414);

- Güven, bağlılık ve problem çözmeye yönelik yaklaşım,
- Katılımcı ve aynı zamanda edinilen bilgiyi paylaşmaya yönelik yönetim tarzı,
- Personellerin hata yapma endişesi ve korkusunun ortadan kaldırarak, aldıkları karar doğrultusunda onları teşvik edici, motivasyon artırıcı yönetim tarzı uygulamaları,
- Başarı ve başarısızlıkların nedenlerinin sorgulanıp eksikliklerin giderilmesi ve öğrenme fırsatına dönüştürülebilmesi,
- Performans değerlendirmelerinin iş görenlerin anlayabilecekleri kadar açık ve net bir şekilde yapılarak, gelişimleri yönünde faydalı, etkin bir geribildirim sağlanması,
- "Emir-komuta ve kontrol" yerine "yol gösterme, geliştirme, destek olma ve koçluk yapma" gibi bir yönetim tarzı benimseyen yönetici, personeller

üzerinde olumlu bir etki bırakacağı gibi uzun vadeli kazanımlara da olanak sağlar.

Bu yaklaşımlar ile çalışanları destekleyen yöneticiler sayesinde, motivasyon artışı, işletmeye olan bağlılıkta artış, iş verimliliği ve performansta artış görülürken; işe devamsızlık, işten ayrılma, iş ortamında stres ve gerginlik yaratan bazı olumsuz tutumların da önüne geçilir.







## III. BÖLÜM

### İŞ DOYUMU

#### 3.1. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi

Kavramsal olarak iş doyumunu ifade etmek için çoğunlukla bireyin yapmış olduğu işi sevmesi, işe bağlılık gibi ifadeler kullanılmaktadır. Adams'a göre; bireyler hem toplumsal yönden hem de işverenlerin takdirine yönelik birtakım geribildirimler alabilmek amacıyla sahip olduğu zekâ, eğitim ve kazanılan tecrübe doğrultusunda bir emek sarf etmektedir. Örgüte vermiş olduğu emek ile karşılığındaki kazanımları arasında eşitsizlik olduğunu düşünen bir çalışanın işinde doyumсузлук yaşadığını belirtir (İncir 1990: 50). İş doyumunu için aslında, çalışanın işine karşı gösterdiği tutumu da denilebilir. Başka bir ifade ile iş doyumunu, "bireyin edinmiş olduğu iş tecrübeleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali" şeklinde tanımlamak mümkündür (Demir 2007: 98). Bireyin yapmış olduğu işten maddi ve manevi olarak bir çıkar elde edip, sarf edilen emeğin sonucunu somut olarak görebilme duygusu ise bireye haz sağlar (Eren 1998:145).

Locke ise iş doyumunu "kişilerin işi ya da iş hayatında, söz konusu şartlardan memnuniyet duyması halinde olumlu duygu ve düşünceler geliştirmesi ile neticelenen bir durum" olarak ifade etmiştir. İş doyumunu, çalışanların kendileri için önem arz eden durumları işlerinden ne kadarını karşılayabildiklerine bağlı olarak gelişen bir durumdur. İş doyumunu duygusal, bilgisel aynı zamanda davranışsal özelliklerden oluşan birçok faktörden meydana gelerek, gerginliği ve devamlılığı değiştirilebilmektedir. İş doyumunda birkaç önemli etkenle karşılaşmak mümkündür. Bunlardan birincisi iş doyumunu, iş sürecine soyut bir tepki olduğundan somut olarak görülemez dahi iş gören tarafından anlaşılabilir. İş doyumunu genelde çıktılarının istekleri karşılayabilme potansiyeline göre belirlenir. Örneğin, örgüt içinde çalışanlar arasında ödüllendirme ve terfide haksızlık olduğunu düşünen birey iş arkadaşlarına ve yöneticilerine adaletsiz yaklaşımlarımdan dolayı olumsuz bir davranış sergiler. Bununla birlikte ilerleyen süreçte ise çalışanlarda zamanla iş doyumсузлугу baş gösterir. Kendilerine çok iyi davranıldığını ve adaletli bir ücretlendirme politikası uygulandığını düşünen çalışanlarda ise örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu bir

tutum geliŒecektir. Bu alıŒanlarda aynı zamanda iŒ doyumunu s¼reci de baŒlayacaktır. Smith, Kendall ve Hulin iŒ doyumunu ile ilgili olarak; iŒin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim, alıŒma arkadaŒları olmak üzere beŒ önemli faktör üzerinde durmuşlardır (etinkanat 2000:1-2).

### 3.2. İŒ Doyumu Kavramının GeliŒimi

İŒ doyumunu kavramı, ilk kez 1920’li yıllarda araŒtırma konusu olarak ele alınmış olsa da öneminin anlaşılmaya baŒlandığı dönem 1940’lı yıllara dayanmaktadır. Kavramın temelleri, Maslow’un 1954’teki “İnsan İhtiyaları HiyerarŒisi Kuramı” ile Herzberg’ in 1959’daki “ift Faktör Kuramı” ile atılmıştır (Sarı 2011: 44). İŒ doyumunu, iŒ görenlerin bireysel niteliklerinin (duygu, beceri, vs.) hizmet haline getirilmesi ve amir/alıŒan anlaşmazlığının giderilmesi gibi birçok noktada oldukça önemli bir s¼reci kapsamaktadır. İŒ doyumunu kavramının ortaya ıkışı, emeğin önem kazandığı toplumlardaki s¼relere kadar dayanmaktadır (Sun 2002: 2). Bu konudaki ilk araŒtırmalar Harvard Üniversitesi’nden F. Roethlisberger ve E. Mayo önc¼l¼ğünde Hawthorne adı verilen deneyleri ile baŒlamıştır. Amerika’nın Chicago kentinde baŒlayan bu alıŒmalar 1934’e kadar devam etmiştir. Hawthorne deneyleri ile birlikte üretimdeki aksaklık nedenleri, ustabaŒının görevi, doğal alıŒma grupları vb. baŒlıklar bilimsel olarak ilk kez incelemeye alınmıştır. 1924’te ise ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk vb. faktörlerin alıŒanlar üzerindeki olumlu ya da olumsuz tesirleri alıŒmanın seyrini oluşturmuştur. BaŒlangıta oluşturulan hipotez; "ışıklandırma, ısıtma ve dinlenmenin yeterli Œartlarda sağlandığı bir ortamda verimlilikte buna bağlı olarak artacaktır" Œeklinindedir. AraŒtımının sonucuna bakıldığında ise hipotezin sadece belirli bir kısmı doğrulanmıştır. Mesela, ışıklandırma deneyinin ilk aŒamasında ışığın gücünün artırıldığı kadar üretimde meydana gelmesi beklenen olumlu yönde bir deđiŒiklik gerekleşmemiştir. Bazı deneylerde de ek bir iyileŒtirme sağlanmadan kendiliğinden verimlilikte artış gerekleşmiştir. Hawthorne deneylerinin kısaca sonuçları Œu Œekildedir (Eser 2010:7-8):

- alıŒanların motivasyonunda maddi ödüllendirmenin yerine manevi destek ve moralin sağlanması çok daha önemlidir. Para tek başına alıŒanları harekete geirmede yeterli değildir.

- İş bölümü ve uzmanlık gerektiren işler verimi artırmaktan öte monotonluğa sebep olarak verimin azalmasına neden olur.
- Çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinimleri karşılandığı oranda üretim ve hizmet sağlanır.
- Çalışanlar davranışlarında ve aldığı kararlarda bireysellikten uzak, daha çok bir grubun üyesi olarak katılım sağlamaktadır.

Hawthorne deneyleri ile işletme organizasyonun sosyal sistemden oluştuğu; bu sistemin en önemli faktörünün de “insan” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İstenilen verimliliği sağlayabilme noktasında insanı insan olarak görebilmenin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve maddiyat kadar önem arz ettiği görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların başarılarının takdir edilmesi, başarısızlıkları için ise önlem alınması, iş birliğinin sağlanması, hoşgörünün hakim olduğu ve güvenle çalışılabilecek bir çalışma ortamı yaratılması, yönetici ve çalışanlar arasındaki bağı güçlendirirken iş doyumunda da artış sağlamaktadır.

### **3.3. İş Doyumu ile İlgili Kavramlar**

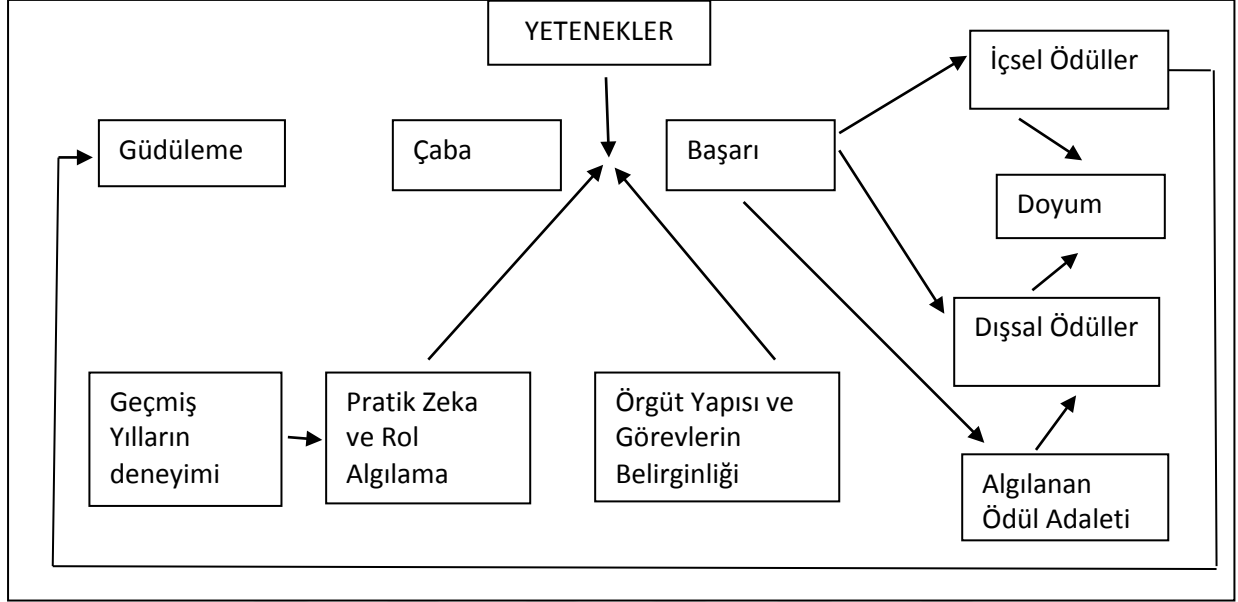
İş doyumunu, iş hakkındaki olumlu ve olumsuz davranışlarla alakalıdır ve işle ilgili birçok faktör neticesinde şekillenmektedir. İş doyumunu ile ilgili kavramlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

#### **3.3.1. İş Doyumu ve Güdülenme**

Güdü, insanları önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmada harekete geçiren, enerji veren ve davranışların devamlılığında etkili olan bir güçtür. Bu kavramın içinde dürtü, ihtiyaç, eğitim, beklenti, tutku ve amaç gibi ifadeler de yer almaktadır. Güdüleme ise bireyleri, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçiren bütün eylemleri ifade eder. Kısaca güdüleme insanların ihtiyaçlarını gidermek ve onlara bir işi yaptırmak için başkaları tarafından yapılan müdahaledir. Güdülenme (Motivation) ise, insanların gereksinimlerini karşılayabilmek için belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçme sürecidir. Bu süreçte bir ihtiyacın bittiği yerde diğer bir ihtiyaç başlar ve güdülenme döngüsü bu şekilde devam eder. Güdülenme sayesinde örgüt çalışanları arasında rekabet artar ve hedeflere ulaşmada diğer çalışanlardan bir adım daha önde ilerleme kat edilir. Bireysel ve örgütsel olarak

hedeflerine kısa zamanda ulaşan personelin iş doyumunu ile birlikte farkında olmadığı diğer yetenekleri de gelişebilir (Yılmaz 2014:8-9).

Güdülenme ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi Porter – Lawler’ in Beklenti Kuramında aşağıda Şekil 3.1’deki gibi özetlenmiştir:



**Şekil 3.1.** Porter – Lawler’ in Beklenti Kuramı

**Kaynak:** (Eren 2011: 541)

Lawler-Porter içsel ve dışsal ödüllere değinmektedir. Ödüllerin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, kıyaslama yapıldığında adil olup olmamasına ve beklentilerini karşılmasına göre belirlenir (Samadov 2006: 47). Şekilde de görüldüğü üzere insanların başarıya erişebilme aşamalarında güdüleme, çaba, yetenek, zekâ, rol algılama ve örgüt yapısı gibi faktörler yer almaktadır. Yöneticileri tarafından performansları neticesinde ödüllendirilen çalışanlarda doyum ve motivasyon sağlanmakta ve bu süreç sürekli döngü halinde devam etmektedir (Yılmaz 2014: 42).

### 3.3.2. İş Doyumu ve Moral

Moral, çalışanların veya örgüte bağlı üyelerin olumlu davranışlarını ve aidiyet duygusunu dışarı yansıtma şeklidir. Çalışanlar, işverenler tarafından kendilerine değer verilip verilmediği veya saygı duyulup duyulmadığı düşüncesine bağlı olarak

örgüte karşı olumlu ya da olumsuz duygular besler. Moral, çalışanın işini sahiplenmesini ve işinden doyum almasını sağlayan en önemli unsurlardan biridir (Şahin 2011: 35). Örgütün amaçlarına ulaşmak için tutarlı ve kararlı bir şekilde hareket etme isteği ancak yüksek morale sahip çalışanlar tarafından gerçekleşir.

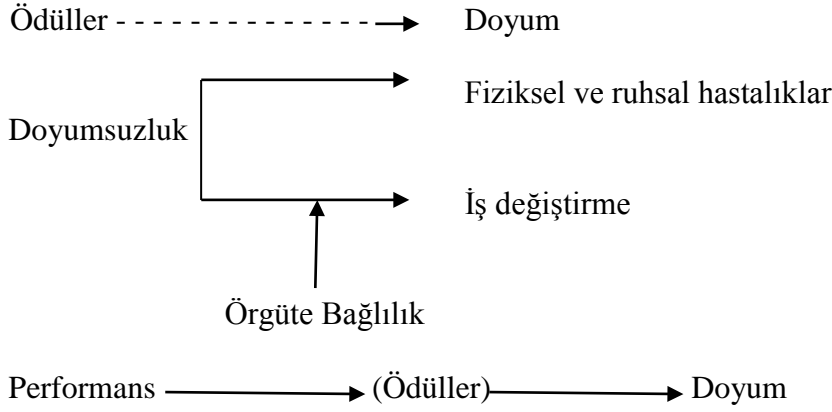
### **3.3.3. İş Doyumu ve Verimlilik**

İş görenlerin iş doyumlarının yüksek oranda olması örgüt yönetiminde başarı sağlandığının kanıtlarından biridir. İş doyumunu sağlanmadığında ise motivasyon eksikliği, işi savsaklama ve devamsızlık, otoritenin yeterince ciddiye alınmaması gibi bazı problemler baş göstermekte ve zamanla işten ayrılmalara neden olmaktadır. Amaçlarına ulaşamayan örgütlerin karşılaştığı en büyük problem çalışanların iş doyumunu sağlayamamaları olarak görülmektedir. İş doyumunu sağlanan çalışanlarda stres, depresyon, tükenmişlik sendromu azalırken; verimlilik artmakta ve bu durum yapılan işin kalitesine de olumlu yönde yansımaktadır (Çetin vd. 2013:150).

İş doyumunu verimlilik ile ilgili olduğuna göre iş doyumunu mu verimliliği, verimlilik mi iş doyumunu ortaya çıkarmaktadır? sorularına Cherrington, Reitz ve Scott' un yapmış olduğu araştırmalarda doyum ve verimliliğin diğer değişkenlerin sonucu olarak ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır (Reitz 1987: 226-227'den aktaran Çetinkanat 2000: 6).

### **3.3.4. İş Doyumu ve Performans**

İş doyumunu ve performans arasındaki ilişki incelendiğinde iki önemli konu üzerinde durmak gerekir. Birincisinde, çalışanın işinde yüksek performans göstermesine bağlı olarak yöneticileri tarafından ödüllendirildiği ve bu yüzden de yüksek iş doyumuna ulaştığı söylenebilir. İkincisinde ise, yüksek iş doyumuna bağlı olarak çalışanın performansındaki artış söz konusudur. Dolayısıyla çalışanların işinden doyum elde ettikçe iş performansında da bir artış olduğunu söylemek mümkündür (Eğinli 2009: 40). Bu durumu özetleyen şekil aşağıdaki gibi gösterilmiştir:



**Şekil 3.2.** İş Doyumu ve İş görenlerin Çıktısı

**Kaynak:** (Çetinkanat 2000: 6)

Şekilde de görüldüğü üzere çalışanların performanslarının karşılığında takdir edilmesi ve verilen ödüller, iş doyumunu sağlanmasında oldukça önemlidir. Bu sayede çalışanların işe bağlılığı artarken farklı iş arayışlarına yönelmelerinin de önüne geçilmiş olacaktır. İş doyumsuzluğu ise zamanla çalışanlar üzerinde fiziksel ve ruhsal hastalıklara neden olmaktadır.

### 3.3.5. İş Doyumu ve İşe Bağlılık

Örgütler, varlıklarının devamı için öncelikli olarak çalışanlarının kendilerine bağlılığını sağlama yoluna gitmelidir. Bireyin örgüte olan bağlılığını, iş yerinde çalışmaya devam etme ya da ayrılma düşüncesi belirlemektedir. İş doyumunun sağlandığı takdirde çalışanlarda örgütsel bağlılık artarken iş doyumunun sağlanmadığı çalışanlarda ise örgüte olan bağlılık azalmaktadır (Yenihan 2014: 172).

Örgüte olan bağlılığın belirlenmesindeki üç önemli etken; örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek inanma, örgütün menfaati için gayret gösterme, örgütün bir parçası olma ve katkı sağlama düşüncesinde istekli ve kararlı olmaktır. Örgütsel bağlılığın ilk aşaması olan duygusal bağlılık çalışanların örgütte kendilerini huzurlu hissederek yaptıkları işten mutluluk duymalarıdır. Duygusal bağı gelişmiş kişiler yapmış oldukları işe verdikleri önem sayesinde iş konusunda hep en iyisini yapmaya, en iyi çalışan olmaya gayret göstermektedirler. Dolayısıyla dikkatsizlik ya da gereken önemin verilmemesinden kaynaklı hata oranları da haliyle azalacaktır. Örgütsel bağlılığın ikinci aşamasındaki devam bağlılığı, çalışanların kendilerine

uygun farklı iş seçenekleri bulamaması ve işten ayrılma fikrinin dezavantajları nedeniyle örgütte kalmaya devam etmeleridir. Çalışanlar, işe devam etmenin çıkarlarını karşılamaması halinde işten ayrılırken; tersi durumda ise ayrılma kararlarından vazgeçerler. Üçüncü aşama olan normatif bağlılıkta çalışanlar kendilerini örgüte ve iş arkadaşlarına karşı sorumlu hissederek örgüte olan bağlılığı bir vazife olarak görürler (Ay vd. 2015:807).

### **3.3.6. İş Doymu ve İnsan Psikolojisi**

İş doymu kapsamında yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı psikolojik etkenlere rastlanmaktadır. Depresyon, benlik saygısı, denetim odağı algısı bunlardan birkaçıdır. Depresyon, iş doyumunu olumsuz olarak etkileyen faktörler arasındadır. Bireyin hayata ve kendisine karşı beslemiş olduğu olumsuz yönde olan bütün duyguları depresyona neden olmaktadır. Örgüt içinde sorunsuz ve mutlu bireyler, nevrotik karakterdeki bireyler ile karşılaştırıldığında ilk gruptaki çalışanların iş doyumlarının daha fazla olduğu görülür. Benlik saygısı, Branden (1969)'e göre insanın kendine olan güveni ve doyum duygusudur. Araştırmalarda yüksek benlik saygısının iş doyumunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Denetim odağı kavramına Rotter ilk kez 1954'te "Sosyal Öğrenme Kuramı"nda değinmiştir. Denetim odağı kavramı, "İçten Denetimlilik" ve "Dıştan Denetimlilik" olarak ifade edilen kişilikleri içermektedir. Dıştan denetimli ve içten denetimli kişiler arasındaki kıyaslamalarda, içten denetimli insanların motivasyonu daha yüksek, işini daha özenli yapan ve iş doyumunun daha yüksek olabildiği ifade edilmiştir (Yılmaz, Dönmez 2013: 92-93).

İş konusunda doyumсуzлuk yaşayan bir çalışan için yapılan iş, mutсуzлuk vericidir ve aynı zamanda bu durum onun işine karşı negatif duygular beslemesine neden olur. İş doyumсуzлuğunun çalışanda yarattığı kaygı, bıkkınlık, işe devamsızlık, agresif bir ruh hali, işi bırakma gibi örgüt içinde gerçekleşen olumsuz davranışlara dönüşürken aynı zamanda doyumсуzлuk durumu bireylerde sigara, alkol ve uyuşturucu gibi zararlı alışkanlıklara başlama şeklinde de ortaya çıkabilir (Derin 2007: 27).

İş hayatında psikolojik gereksinimleri karşılamanın iş doyumuna olumlu yönde etkileri görülmektedir. İşinde doyum hissedenden bir çalışanın işine ayırdığı vakit

artmakla birlikte, işe yönelik pozitif tutumlar gelişir, performansı artar. Bu kimselerde strese bağlı hastalık durumuyla daha nadir karşılaşılmaktadır (Şat vd. 2015: 117).

### **3.4. İş Doyumunu Tanımlamayı Amaçlayan Teoriler**

İş doyumunu açıklamak üzere geliştirilen Kapsam ve Süreç teorileri başlığı altında Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg Çift Faktör Teorisi, McGregor' un X ve Y Teorisi, Mc Celland (Başarma İhtiyacı) Teorisi ve ERG Yaklaşımı yer almaktadır.

#### **3.4.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri, bireyi davranışa sevk eden faktörler ile bireylerin sahip olduğu ihtiyaç ve dürtülerin öncelik sırasını araştırır. Teoriye göre eğer bir yönetici, çalışanları davranışlara yönlendiren tutumlara odaklanırsa hem çalışanı yönetme işi çok daha kolay olacak hem de onları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeyi başarabilecektir (Taşdemir 2013: 23).

##### **3.4.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

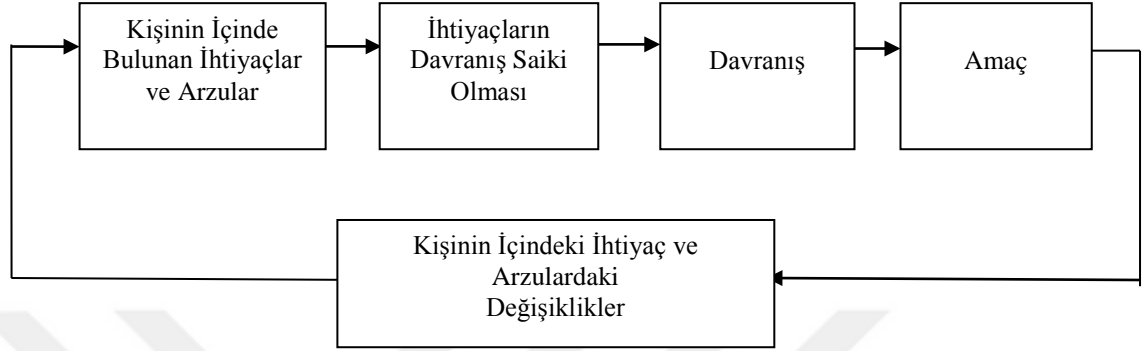
Bireylerin ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel olarak inceleyen ve bu konudaki gelişmelere ışık tutarak yönlendiren düşünür Abraham Maslow'dur. Maslow insanların çalışma koşullarında gösterdikleri fedakârlıkları, amirlerinden gelen emirlere olan itaatleri konusunda sergiledikleri davranışlarını araştırarak onların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olmaları nedeniyle bazı ihtiyaçlara gereksinim duyduklarını ifade etmiştir (Eren 1998: 27).

Bu kuramda iki temel varsayım vardır. Birincisi insanların yapmış oldukları her davranış bireyin birtakım şahsi ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Bu yüzden denilebilir ki ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli etkenler arasındadır.

İkinci varsayım ise kuramdaki ihtiyaçların sırası ile alakalıdır. Bu varsayıma göre alt kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademelerdeki ihtiyaçların karşılanması kişiyi davranışa yönlendiremez. Ayrıca bireylerin davranışa yönelebilmesinde öncelikle ihtiyacın, bireyi olumlu yönde tatmin edebilme derecesi de önemlidir. Bu yaklaşıma göre yöneticilere düşen görev, personelin hangi ihtiyaca yöneldiği ve ihtiyacın ne derece tatmin edilmesinin gerektiğini tespit ederek buna



uygun ortam oluşturulması için eksikliklerin giderilmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Yaklaşımın esas aldığı motivasyon süreci, Şekil 3.4'teki gibidir (Hellriegel, Slocum 1978:335'den aktaran Koçel 2013: 623);



Şekil 3.4. Motivasyon Süreci

**Kaynak:** (Koçel 2013: 623)

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı beş ana başlıkta incelenebilir. Birinci grup en alt düzeyde olan ilkel ihtiyaçları, beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları içermektedir. İhtiyaçların içeriği ise şu şekildedir:

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır. Örneğin; yemek yeme, su, uyku, barınma gibi hayatı devam ettirmeye yönelik ana ihtiyaçlardır. Bireylerin yaşamsal olarak değerlendirebileceğimiz bu ihtiyaçları onlar için en kuvvetli motivasyon kaynağıdır.
- **Güvenlik İhtiyaçları:** İnsanların fiziksel ve psikolojik tehlikelerden korunmasına yönelik ihtiyaçlarla ilgilidir. Örneğin; iş güvenliği, barınma, mal ve aile güvenliğinin sağlanmasına yönelik ihtiyaçlardır.
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Sosyal ihtiyaçlar, temel ihtiyaçlar giderildikten sonraki süreçte ortaya çıkmaktadır. Bir gruba ait olma düşüncesi, dostluk kurabilme, insanlar tarafından benimsenme gibi sosyalleşmeye yönelik ihtiyaçlardır.

- **Kendini Gösterme (Esteem) İhtiyacı:** Bireyler, yukarıda bahsedilen tüm ihtiyaçları karşılanırsa dahi hala eksik olduğunu düşündüğü ihtiyaçları var ise bunlar üzerinde yoğunlaşarak eksikliklerini gidermeye yönelik harekete geçmesidir. Tanınma ve saygınlık kazanma, kişinin kendine güven duyması, bilimsel başarılar, takdir edilme bu tür ihtiyaçlar arasındadır.
- **Kendini Gerçekleştirme (Self – actualization) İhtiyacı:** Mevcut durumun geliştirilerek, yaratıcılık özelliklerinin öne çıkarılmasıdır.

Bu yaklaşımda kişinin öncelikle alt düzeydeki ihtiyaçları belirlenmeli, daha sonraki aşamalarda ise üst düzey ihtiyaçları belirlenerek tatmin edilmelidir (Hicks, Gullett 1976:400'den aktaran Koçel 2013: 624). Örneğin, karnı aç bir çalışana plaket verip, ondan övgüyle bahsetmek çalışanı motive etmeye yeterli olamayacaktır. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanlarının gerekli olan ihtiyaçlarının öncelik sırasını belirlemeli ve bu ihtiyaçların karşılanmasında onları doğru bir şekilde yönlendirmelidirler (Sızlagıy, Wallace 1997'den aktaran Güney 2007:97).

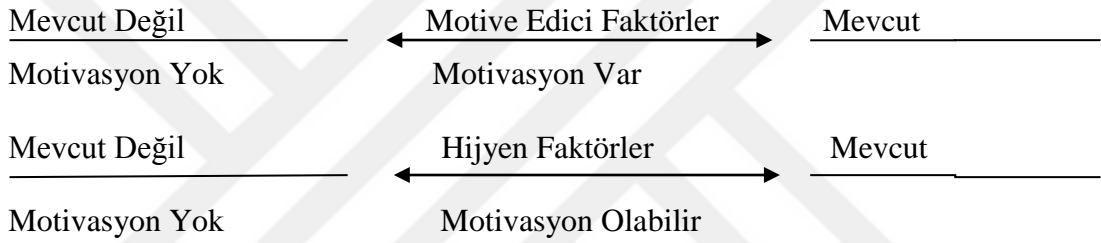
### 3.4.1.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi

F. Herzberg tarafından geliştirilmiş olan bu teori, Maslow'un kuramından sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir. Çift faktör teorisi Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmada çalışanlara yöneltilen soru; "işinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" şeklindedir. Araştırma sonunda veriler değerlendirildiğinde araştırmaya tabi tutulan kişiler kendilerini iyi hissettiklerini ve tatmin olduklarını belirtirken yapmış oldukları iş ile alakalı başarı, sorumluluk gibi kavramlardan da bahsetmişlerdir. Aynı kişiler kendilerini kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerinde ise ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramlar kullanmışlardır (Hamton 1977:381'den aktaran Koçel 2013: 626).

Elde edilen veriler doğrultusunda Herzberg, bu kavramları iki ana grupta ele almıştır. Birinci grup Hijyen Faktörleridir ve çalışma koşulları, maaş, denetleme biçimi, iş güvenliği, bireyler arasındaki ilişkiler gibi faktörleri içermektedir. Bu faktörlerin motive etme özelliği bulunmamasına karşın mevcut olmama durumunda

da bireyin motivesi sağlanamayacaktır. Motivasyon ancak motive edici unsurların var olmasıyla mümkündür.

İkinci grup faktörler ise Motivasyon Faktörleri olarak adlandırılmıştır. İşle doğrudan ilgisi olmayan ve çevresel etkileri de içeren bu faktörler, birey açısından doyumsuzluğu önleyerek motive edici faktörlerin harekete geçmesini sağlar. Bu faktörler tek başına motive etmede yeterli olmamalarına karşın, bulunmadıklarında da motive edici faktörlerin bir anlamı olmaz. İşletme yönetimi, çalışma koşulları, ücret ve hiyerarşik ilişkiler bu faktörler içerisinde yer alır (Sökmen 2014:195). Motive Edici Faktörleri; başarı, tanınma, işin kendisi, gelişme imkanları, ilerleme imkanları, sorumluluk, fark edilme, takdir edilme, geri bildirim olarak sıralamak mümkündür (Gökçe vd. 2010:237). Bu durumu aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:



**Şekil 3.5.** Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

**Kaynak:** Gibson vd., 1979:109'dan aktaran Koçel T., (2013) *İşletme Yöneticiliği*  
İstanbul: Beta Yayınları s.626

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı ile çift faktör teorisi insan ihtiyaçlarının belirli bir düzen ve sıra ile ortaya çıkmasından dolayı benzerlik göstermektedir (Ataman 2001:440). Herzberg'e göre, çalışanlar bağlı buldukları koşullar neticesinde iş tatminini ve tatminsizliğini aynı anda yaşayabilir. Örneğin, bir çalışan sevdiği bir işle uğraşarak ihtiyaçlarını karşılayıp tatmin olabilir. Fakat, bununla birlikte hijyen ihtiyaç olan iş güvenliğinin yeteri kadar sağlanamaması da çalışanda işe karşı olumsuz düşünceler beslemesine neden olacaktır (Demir 2007:172).

### 3.4.1.3. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Dr. Mayo'nun çalışmalarını örnek alan Mc Gregor, ilk olarak Taylor ve Fayol'un geliştirdiği klasik yönetimi açıklamaya çalışarak bu teoriye X kuramı adını vermiş ve bu teoriyi eleştirip Y kuramı adını verdiği ilkeleri ortaya çıkarmıştır (Eren 1991:31).

Mc Gregor, X Teorisi'nin varsayımlarını örgütlerle ilgili kuralların ve günümüzdeki yönetim uygulamalarının birçoğunda bulunduğunu ifade etmiştir. X Teorisi'nin temelinde bulunan varsayımlar aşağıdaki gibidir (Çetin, Mutlu 1997: 297-299);

- İnsanlar genel olarak doğası gereği tembeldir ve az çalışır,
- İnsanlar sorumluluk almayı sevmez, yapılan işe karşı yeterince istekli değildir,
- İnsanlar bencildir, kendi istek ve amaçlarını örgütsel amaçlara tercih ederler, maddiyat onlar için daha önemlidir,
- İnsanlara iş yaptırabilmek için onları motive etmek, hareketlerini kontrol etmek, bazen zorlamak ve yeri geldiğinde de cezalandırmak gerekir,
- Tipik insan, yapısı itibariyle değişime kapalıdır, pratik zekâdan yoksundur ve kolaylıkla aldatılabilir,
- Bireyler çalışmalarını neticesinde ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı ya da yapılması gereken faaliyetlere yönlendirilmelidir,
- Bireyler değişimlere karşı direnirler, pratik zekâ açısından yetersizdirler ve kolaylıkla kandırılabilirler (Tekin vd. 2016:83-84).

Varsayımlardan da anlaşıldığı üzere X teorisi uzun yıllardan beri mevcut olup, değişen tek şeyin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve örgütün içinde bulunduğu ekonomik sıkıntının azaltılması olmuştur. İnsan davranışlarının araştırılması, yönetimde Mc Gregor'un Y teorisini ortaya çıkarmış olup varsayımları aşağıdaki gibidir (Çetin, Mutlu 1997:299);

- Bireyler aslında tembel değildir, gerekli ortam sağlandığında çalışma hayatı onlar için bir zevk haline dönüşecektir,
- Çalışmak bir birey için oyun ve eğlence kadar doğaldır,

- İş görene örgütün amaçları doğru bir şekilde açıklanırsa, iş gören bu konuda daha bilinçli davranarak iş birliği açısından emeğini esirgemeyecek ve örgütün amaçları doğrultusunda hizmet sağlayacaktır,
- Amaçların ulaşılabilirliği, somut veya psikolojik ödüllere göre olması, çalışanların amaçlara bağlılığını artırma yönünden de önemli bir faktör olarak görülecektir (Tekin vd. 2016:83-84).

X teorisine göre, insanlar pasif ve yeniliklere karşı dirençlidir. Onları hareket etmeleri noktasında daima yönlendirmek gerekir. Sorumluluktan kaçarak sürekli başkaları tarafından yönetilmeyi tercih ederler. İşlerini sevmez ve kontrol sağlanmadıkça işten kaçmanın yollarını ararlar. Bu tür çalışanlar denetlenmeli ve gerekirse zorlanmalı, cezalarla korkutulmalıdır. Bu teorinin liderleri ise bir o kadar zıt karakterde olan otoriter kimliğe sahip kişilerdir.

Y teorisine göre, insanlar sorumlulukları konusunda daha bilinçlidir. Yapılan işlerde fiziksel ve zihinsel fazkasıyla çaba gösterirken kendi kendilerini yöneterek denetlerler. Amaçlarına olan bağlılıkları ödüllendirmelerle daha da artmaktadır. Liderleri ise demokratik kimliğe sahip kişilerdir (Kutaniş 2006:129-130).

#### **3.4.1.4. Alderfer ERG Teorisi**

ERG teorisi, Clayton Alderfer tarafından ileri sürülen motivasyon yaklaşımlarındandır. ERG teorisinde ihtiyaç sıralaması daha basittir. Kural yerine Maslow'un sınıflaması gibi bir sıralama söz konusudur. Teoriye göre öncelikle alt düzeyde olan ihtiyaçlar belirlenerek giderilmeli sonrasında üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Bu teoride diğerlerinden farklı olarak, belirli bir seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edilmediğinde bir alt seviyedeki ihtiyaçlara dönüş olması söz konusudur. Örneğin gelişme ihtiyacı karşılanmayan birey, ilişki ihtiyacının karşılanması konusunda daha güçlü bir istek duymaya başlayacaktır (Sökmen 2014:196). ERG yaklaşımı üç grup ihtiyaçtan oluşmaktadır.

**Varlık Gereksinimleri:** En alt düzeyde olan ve insanların fiziksel olarak yaşamlarını devam ettirebilmelerine ilişkin ihtiyaçlardır.

**Aidiyet – İlişki Kurma Gereksinimleri:** Kişiler arasındaki ilişkileri saygı, tanınma, duygusal destek ve ait olma gibi ihtiyaçlarını karşılayabilecek doyumları içermektedir.

**Gelişme Gereksinimleri:** Bireylerin çevresiyle verimli bir şekilde yenilik ve yaratıcılıklarının gelişmesini kapsayan, kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlardır. Bu gereksinimlerin tam olarak doyumu, nerdeyse olanaksızdır (Çetinkanat 2000: 7).

Alderfer'e göre insan ihtiyaçları belirli bir hiyerarşi düzeninde değil, birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadır. Maslow ve Herzberg'ten farklı olarak Alderfer, ihtiyaçların insanları motive edebilmesi için öncelikle alt gruptaki ihtiyacın karşılanması gerekliliği düşüncesine katılmamaktadır. Aynı zamanda herhangi bir ihtiyacın insanı harekete geçirmesi için bundan yoksun bırakılması gerektiği düşüncesini de kabul etmez. Alderfer'e göre temel ihtiyaçlar karşılandığında zamanla önemsiz hale gelerek insanları farklı üst ihtiyaçlara karşı yöneltir ve üst düzey ihtiyaçlar karşılandığında ise daha da önemli hale gelerek bu ihtiyacı gelecekte de karşılama düşüncesi oluşur (Ataman 2001: 442).

#### **3.4.1.5. McClelland (Başarma İhtiyacı) Teorisi**

David McClelland tarafından geliştirilmiş bir ihtiyaç teorisi. McClelland'a göre başarma ihtiyacı doğuştan değil hayat boyunca öğrenilebilir bir süreçten ibarettir. Bireyin ihtiyaçlarını başarma, güç ve ilişki kurma ihtiyacı olarak üç gruba ayırmıştır. Teoride görevin üstesinden gelme, başarma isteği ve hedeflere ulaşma ihtiyacı ön plana çıkmaktadır (Ulukuş 2016: 251).

İlişki kurma ihtiyacı, insanlarla iletişim kurabilme, bir ekibe dahil olma ve toplumsal ilişkileri kuvvetlendirebilmeyi kapsamaktadır. Güç kazanma ihtiyacı başkalarını etkisi altında tutarak güç ve otorite kaynaklarını genişletip, mevcut gücünü koruma davranışıdır. Başarma ihtiyacı güçlü olanlar ise ulaşılması zor olan ve çalışma gerektiren durumlarda gereken yetenek ve bilgiye yönelik davranışları ile örgüte katkı sağlayan kişilerdir (Gibson vd. 1979:109'dan aktaran Koçel 2013: 627).

Başarı ihtiyacında olan insanların özellikleri aşağıdaki gibidir (Güney 2007: 300):

- Başarıyı aramaya odaklıdırlar,
- Zor fakat kendileri için imkânsız olmayan hedefler belirlerler,
- Sorunları analiz ederken, risk konusunda gerçekçi ve işlerini şansa bırakmayacak kadar titiz ve hassas davranırlar,

- Tercihlerinin sonuçlarından bireysel olarak sorumlu olabilecekleri işleri seçerler,
- Yapmış oldukları işlerde geribildirim almak isterler,
- Uzun saatler çalışarak, rutin olmayan işleri tercih ederler,
- Başarısızlık halinde ümitsizliğe kapılmadan ve bu durumun kendilerini olumsuz bir şekilde etkilemesine izin vermeden yollarına kaldıkları yerden devam ederler,
- Yetenekli yardımcılara ihtiyaç duyarlar.

Güç kazanma ihtiyacında olan insanların özellikleri aşağıdaki gibidir (Ceylan, Demircan 2002: 4-5):

- Bu özellikleri taşıyan insanlar, etrafındaki insanları elde etmek ve onlar üzerinde kontrol sağlayıp etkilemek, yönetmek isterler. Emir verme, cezalandırma ve bütün gücü sadece kendi elinde bulundurma gibi tutumlar, bu durumun en bariz göstergesidir.
- Bireyin davranışlarına bakıldığında çevresine egemen olma ve aynı zamanda onları hakimiyet altına alma gibi eylemlere sıkça rastlanmaktadır. Bu nedenle başkaları tarafından kontrol edilmek ve başkalarının sorumluluğunda iş görmek pek de tercih ettikleri bir durum değildir.
- Başarı sağlama noktasında ise güç güdüsü tek başına bir anlam ifade etmezken, bu güdü ancak başarı ile birleştiği zaman anlam kazanır.

İlişki kurma ihtiyacında olan insanların özellikleri aşağıdaki gibidir (Güney 2007: 300):

- Her bireyin az ya da çok sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik açıdan bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur.
- Tek başına hayatını sürdüremeyen bireyler farklı kişi ya da topluluklarla arkadaşlık kurarak iyi ilişkiler edinmeye çalışırlar.
- Zor zamanlarında çevresindekileri teselli ederek onlara yardımcı olurken, son derece anlayışlı ve içten duygular beslemeye önem verirler,
- Katıldıkları grupta sevmek ve sevilmek isterler,
- Sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.

McClland'a göre ihtiyaçlar bir hiyerarşi düzeni içerisinde yer almaz. Ona göre önemli olan insanların davranışlarını harekete geçirme konusunda hangi ihtiyacının ön planda tutulması gerektiğidir. Motivasyonun sağlanabilmesi için öncelikle hangi ihtiyacın karşılanması gerektiğinin belirlenerek bireyin buna uygun olan bir işte çalıştırılması gerekir. Örneğin başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler, daha çok kendi işlerini kurarak çalışmayı tercih etmektedirler (Ataman 2001: 445). Çalışanların mevcut ihtiyaçları belirlenebildiği takdirde personel seçim ve yerleştirme düzeni sağlanabilir. Bu sayede bireyde motivasyon sağlanacağından bilgi ve yeteneğini tam anlamıyla işine yansıtabilir (Sökmen 2014: 199).

### **3.4.2. Süreç Teorileri**

Kapsam teorileri iş görenlerin eylemlerinin nelerden etkilenecek oluştuğunu incelerken, süreç teorileri ise bireylerin davranışlarının nasıl yönlendirileceği ya da nasıl değiştirilebileceğine yönelik konuları ele almaktadır. Süreç teorileri genel olarak iş görenlerin hangi amaçlarla ve nasıl motive edilmeleri gerektiği üzerinde durmaktadır (Çiçek 2005:20-21).

#### **3.4.2.1. Wroom'un Beklentiler Teorisi**

Vroom'a göre bireyin motivasyonu, sonuca ulaşma beklentisi ile sonuca verdiği önemin çarpımından oluşmaktadır. Teoride sonuca verilen önem "valance" terimiyle ifade edilmektedir. Belirlenen amaca ulaşmak isteniyorsa valans olumlu, tam tersi düşüncelerde ve ilgili duyulmadığında ise valanstan olumsuz bir sonuç elde edilecektir. Valans bu durumda sonucun gerçek değeri değil, gerçekleşmesi beklenen değeridir. Bireyin güdülenmesi, tüm sonuç ve amaçların valanslarıyla, bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme ihtimallerinin çarpımından oluşmaktadır (Tunçez 2007:21-22). Buna göre güdülenme şu şekilde formüle edilebilir:

$$G = \sum(B \times V)$$

$$G = \text{Güdülenme} \quad B = \text{Beklenti} \quad V = \text{Valance}$$

#### **3.4.2.2. Porter - Lawler Başarı (Tatmin) Beklenti Teorisi**

Porter - Lawler Başarı (Tatmin) Beklenti Teorisi, ödülün değerine göre sarf edilen emek ile birlikte sahip olunan beceri ve bilgiyi kullanabilme, motivasyonun derecesini belirlemektedir. Birey gereken bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip değilse



bu özellikleri olmadan ne kadar uğraşırsa uğraşsın herhangi bir başarı elde etmesi söz konusu değildir. Ödüllendirme maddi olabileceği gibi kariyerde terfi şeklinde de gerçekleşebilir. Bireyin almış olduğu ödül, beklentilerinden daha az ya da beklentilerini karşılamıyorsa tatminsizlik hali baş gösterecektir (Erdem 1998:55).

Porter -Lawler teoride içsel ve dışsal ödüllerden bahsetmektedir. Bu teoride yüksek başarının yüksek doyumluluk sağlayabilmesi için iş görenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde ödüllendirme sisteminin adaletli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Lawler-Porter kuramı, yöneticilerin güdülemeye bağlı olan değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine olanak sağlamaktadır (Samadov 2006:47).

#### **3.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Adams'ın eşitlik kuramı, çalışanların performanslarına bağlı olarak aldıkları ödüller ile örgütteki diğer çalışanların aldıkları ödüller arasında denge olması gerektiği esasına dayanmaktadır. İşgörenler örgüt içinde emeğini piyasaya bir girdi faktörü olarak sunmakta ve bu emeğin değeri üzerinden yaşamını şekillendirmektedir. Adams'ın eşitlik teorisinde çalışanların emeklerinin motivasyon üzerindeki etkisine de değinilmektedir. Eşitlik kavramı çalışanın örgütten aldığı çıktı ve girdi arasındaki değer eşitliğidir. Bu teoride girdi kavramı yetenek, çaba, performans ve eğitimden; çıktı ise ücret, iş doyumunu, takdir edilme gibi faktörlerden oluşmaktadır (Şam 2013:72).

#### **3.4.2.4. Edwin Lock'un Amaç Teorisi**

Edwin Lock tarafından öne sürülen bu teoriye göre, bireylerin hedefleri onların motivasyonlarını da belirlemektedir. Kendine ulaşılması güç ve büyük hedefleri belirleyen birey, daha kolay hedefler belirleyen bireye kıyasla daha iyi bir performans sergileyecek ve ondan daha fazla motive olacaktır. Kuramda bireylerin amaçladıkları, hedeflerin ulaşılabilirlik düzeyidir. Edwin Lock'a göre bireyler, hedeflerinin büyüklüğü doğrultusunda motive olup ona göre performans sergilerler (Aydın 2013: 42). Edwin Lock amaç teorisinde, önceden belirlenen hedeflerin iş görenlerin performansını ve iş doyumunu artırdığı görüşündedir (Bowditch 1997'den aktaran Ulukuş 2016: 253).

### **3.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş doyumuna etki eden faktörler bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

#### **3.5.1. Örgütsel ve Çevresel Özellikler**

##### **3.5.1.1. Ücret**

Ücret, çalışanların yapmış oldukları işin karşılığında aldığı bir ödül olarak ifade edilebilir. Ücret, işten doyum alınması hususunda diğer etkenler kadar önem arz eder ve çalışanlar, ücreti kendileri açısından yalnızca maddi bir kazanç olarak görmezler. Ücret için aslında, ne kadar emek sarf edildiğinin ve bunun ne kadarının hizmete, üretime dönüştürülerek karşılığının alındığının bir göstergesidir denilebilir. Dolayısıyla verilen ücretin yetersiz olması iş doyumсуuzluğuna da neden olabilir (Sarı 2011: 50).

Örgüt çalışanları, sarfedilen emek karşılığında verilen ücretin de yeterli ve adil olması gerektiği düşüncesindedirler. Ayrıca ücretin günümüz şartlarında ihtiyaçların ne kadarını karşıladığı kadar, farklı örgütlerde benzer nitelikteki görevde çalışanlara ödenen ücret tutarı da kıyaslama açısından oldukça önemlidir. Karşılaştırma sonucunda almış oldukları ücretin yetersiz olduğunu düşünen kişilerin moral ve motivasyonlarındaki düşüşe bağlı olarak iş doyum düzeyleri de haliyle azalmaktadır (İncir 1990: 33-34).

##### **3.5.1.2. İşin Kendisi – Niteliği**

Çalışanlar kendileri için sağlanan iş imkânları (işin kendisi, çalışma ortamı, işverenin tutumu) ve sorumlu oldukları işten elde edilen sonuçlar doğrultusunda (ücret, terfi, güvenlik vb.) birtakım değerlendirmeler yaparak mevcut şartlara yönelik düşünceler geliştirmektedir. İhtiyaç ve beklentilerin çalışanlar açısından karşılanma ya da karşılanamama durumuna göre mevcut işe yönelik olumlu ya da olumsuz tutumlar beslenmektedir (Pınar 2008: 153). İş yaparken alınan doyum, başarı, tanınma ve takdir edilme, sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve gelişme fırsatları çalışanın motivasyonunu sağlayan faktörler arasında yer almaktadır (Topçu 2009: 9).

### **3.5.1.3. Güvenlik**

Bireylerin örgüt içinde can ve mal varlıklarının korunmasını istemeleri en temel ihtiyaçlar arasındadır. İş görenlerin örgüt içerisinde baskı, zorlama gibi tutumlara maruz kalması işine olan bağlılığını azaltmakla birlikte kendilerini güvende hissetmemeleri açısından bazı endişelerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Örgüt içinde iş güvenliğinin sağlanması çalışanların iş doyumunda önemli bir etkidir. İş yerinde kendini güvende hisseden ve kendisine değer verildiğine inan çalışanlarda, motivasyon artarken aynı zamanda onlar için daimi bir çalışma ortamına sahip oldukları düşüncesi gelişir (Sat 2011:12).

### **3.5.1.4. Çalışma Ortamı ve Koşulları**

Araştırmalara göre çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurlardan biri de onlar için uygun çalışma ortamı yaratılmasıdır. Monotonluktan kurtulmuş bir çalışma ortamı sağlanması halinde çalışanlar açısından yapılan iş, zevkli bir faaliyet haline dönüşür. Çalışma koşulları iş görenlerin ihtiyaçları ve beklentilerine yönelik düzenlendiğinde de buna bağlı olarak verimlilik artacaktır. Fakat gereğinden fazla özen gösterilen "lüks" diye tabir edebileceğimiz çalışma koşullarının da ortaya çıkarabileceği olumsuz etkiler göz ardı edilmemelidir (Polat 2008:42).

### **3.5.1.5. Yükselme Fırsatı**

İş doyumunu belirleyen etkenlerden biri de yükselme fırsatıdır. Yükselme; "iş görenin kendi görevinden daha üst ve daha zor bir vazifeye getirilmesidir". Görevde yükselmeyle birlikte iş görene verilen mesuliyet, yetki ve verilen ücret de artarken motivasyon ve işe olan bağlılıkta aynı şekilde artmaktadır. Araştırmalara göre çalışanlar işe ilk başladıklarında öncelikli olarak görevde yükselme ve kariyer fırsatlarını gözden geçirirler. Örgüt içi yükselme olanaklarının adaletli olması, gereken zaman ve şartlarda çalışanların beklentilerine göre sağlanması halinde iş doyumunu da doğru orantıda artar. Çalışanların yükselme beklentilerinin nedenleri ise; psikolojik gelişme ve kendini iyi hissetme, adaletli görev dağılımı, ücret artışı ve sosyal statü kazanma çabalarıdır (Ünal 2003: 45-46).

### **3.5.1.6. Yönetim Biçimi ve Yöneticilerle İlişkiler**

Herzberg, çalışanlar arasındaki ilişkileri (ast ve üstler), doyumsuzluk yaratan nedenler arasında ifade etmektedir. İletişim ve iş doyumu arasında doğru orantı mevcuttur. Pozitif ilişkiler çalışanlarda motivasyonu artırırken verimliliği de olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma ortamındaki gerginlik, iletişimsizlik, yönetici tarafından gereken desteğin sağlanamaması ise iş doyumsuzluğunun başlıca nedenleri arasında yer almaktadır. Yöneticilerin çalışanlara karşı adaletli ve ılımlı yaklaşımları, aldıkları kararları destekleyici tutumları, örgüt politikaları iş doyum düzeyini belirleyen ana unsurlar arasındadır (Gözüm 1996:6).

### **3.5.1.7. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler**

Arkadaşlık ilişkileri insanları olgunlaştırarak, onların sosyalleşmesini sağlayan ve arkadaş grubunda sağlıklı ilişkiler geliştirmesine yardımcı olan bir etkileşimdir. Çalışanlar, işverenlerden daha fazla iş arkadaşlarıyla vakit geçirmektedir. Dolayısıyla bu zaman diliminde mesai arkadaşları arasındaki olumlu ilişkiler, yapılan işin önemini bir kat daha artırmakta ve iş görenin bulunduğu ortamdan zevk alarak çalışmasına, işinden doyum sağlamasına olanak sağlamaktadır.

### **3.5.1.8. Gelişme Olanakları**

Kendilerini geliştiren, verimlilikle birlikte aynı zamanda sunulan hizmette artış hedefleyen örgütler, çalışanlarının yaratıcılıkları ve aktif katılımları olmadan bir ilerlemenin gerçekleşemeyeceğinin farkındadırlar. Bu nedenle "insan" önceliğine verilen önemin artması yönünde faaliyetlerde bulunmaktadır. Unutulmamalıdır ki; kısıtlı olmayan tek kaynak, insandır. İnsan kaynağı haricindeki diğer kaynaklar, kesinlikle aldıkları girdiden daha fazla çıktı veremezler. Sadece insanlar sahip oldukları yetenek, tecrübe, bilgi ve birikimleri sayesinde mevcut girdiden daha fazla çıktı üretirler (Kurt 2008: 9). Gelişme olanakları, mesleki yönden günümüz şartları doğrultusunda teknolojik gelişimlere ayak uydurarak bilgi ve becerileri geliştirmeye yönelik girişimlerdir. Bilgi ve becerileri gelişen çalışanların kendilerine olan güveni ve işlerinden aldıkları doyum da artar.

### **3.5.2. Bireysel Özellikler**

#### **3.5.2.1. Cinsiyet**

Araştırmalara göre iş doyumunda kadınlar ve erkekler arasında çok fazla bir farklılık olmadığı görülmektedir. Saygınlık, ücret, adil çalışma ortamı, çalışanlara sağlanan hizmet içi eğitim ve gelişim olanakları gibi birçok etken kadın ve erkekler için iş doyumunun temel belirleyici unsurları arasındadır. Bazende tüm bu faktörlere rağmen kadın ve erkeklerin işlerine karşı duygularının aynı olduğunu söylemek pek de mümkün değildir. Birçok kadının özel hayatta sorumlu olduğu ev işi ve annelik gibi görevleri nedeniyle iş hayatında kendilerini geri plana çekerek sorumluluğu daha az olan çalışma şartlarını seçmektedirler. Bu durum sahip oldukları kabiliyet, beceri ve tecrübelerini iş hayatına tamamıyla yansıtamamalarına sebep olup, erkeklerin iş hayatında bir adım öne çıkmasına neden olmaktadır. Kadınlar arasında yapılan değerlendirmelere göre ise kadınların hemcinsleri arasında da iş doyumları farklı şekilde gerçekleşmektedir. İş hayatına kariyer ve yükselme hedefleyerek giren kadınlar ile sadece aile bütçesine destek olmak üzere çalışmayı tercih eden kadınlar arasında da iş doyumunu açısından farklılıklar mevcuttur. Ayrıca kadınların aynı görevde erkeklerden daha az ücretle çalışmaları, terfi ve gelişme olanaklarının daha az olması, emeklerinin karşılığını yeterince alamamaları da iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyen sebepler arasındadır (Kartal 2012:3-4).

#### **3.5.2.2. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi hem çalışanın başarısını hem de işine olan tutumunu olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Araştırmalara göre iş görenlerin öğrenim seviyeleri yükseldikçe, iş doyum oranlarında da bir yükselme görülmektedir. Ayrıca alanında uzman ve mesleğinde tecrübeli çalışanların işe yönelik katılımları daha aktif bir şekilde gerçekleşmektedir. İş konusundaki beceri ve yeteneklerin artması daha iyi iş çıkarma olasılığını artırarak iş doyumunu olumlu şekilde etkilemektedir (Pelit, Öztürk 2010: 61).

#### **3.5.2.3. Yaş**

Araştırmalara göre iş doyumunu- yaş arasında pozitif bir bağlantı olduğu ve yaş arttıkça iş doyumunun da arttığı görülmüştür. Farklı diğer bir araştırmada ise yaş

gruplarına göre iş doyum düzeyleri incelenmiş ve 20-25 yaş arasındaki kişilerin örgüt içindeki sorumlu olduğu işlerin, beklentilerini karşılama noktasında yetersiz kalmalarını düşünmeleri sebebi ile doyumsuzluk yaşadıkları görülmüştür. Bu dönem gerçeklerle karşılaşma (realityshock) dönemi olarak ifade edilmektedir. Yaş grubu 30 ve üzeri olan çalışanlar ise kendilerini işe göre ayarlayıp ve işe uygun davranışlarda bulunmaktadırlar. Bu dönem sosyalleşme-gelişim dönemi olarak ifade edilmekte ve kariyer sürecinin tamamlandığı dönemdir. 40'lı yaş gruplarında iş doyumunu en yüksek düzeydedir. Bu dönem "kariyer ortası krizi" (midcareercrisis) olarak ifade edilmekte ve iş doyumunu azalmaya başlamaktadır. 50'li yaş gruplarında emeklilik düşüncesinin belirmesi ile çalışanın beklentileri gün geçtikçe azalmakta, iş doyumunu artış göstermektedir. Emekliliğin yaklaştığı son dönemlere bakıldığında ise iş doyumunu giderek azalmaktadır. Bu konudaki diğer araştırmalara göre de insanların yaş ilerledikçe sahip oldukları tecrübe ve deneyimler sayesinde örgüt içerisinde uyumlarının arttığı dolayısıyla iş doyumlarının da artış gösterdiği görülmektedir (Çimen, Şahin 2000:55).

#### **3.5.2.4. Meslek**

Farklı meslek gruplarında faaliyet gösteren çalışanların iş doyumlarına bakıldığında, yapılan işin niteliğine bağlı olarak iş doyumlarının da farklılık gösterdiği söylenebilir. Uzmanlık gerektiren meslek gruplarında iş doyumunu meslek düzeyinin yükselmesine bağlı olarak artış göstermektedir. Araştırmalara göre üst kademedeki yöneticiler, gelişme ihtiyaçlarını alt kademedeki yöneticilere göre daha fazla karşılayabilmekte ve örgüt içinde kendilerini gerçekleştirme açısından da daha fazla imkân sağlanmaktadır (Taşdan,Tiryaki 2008: 58).

#### **3.5.2.5. Sosyo – Kültürel Çevre**

Sosyo – kültürel çevre çalışanların iş tatmininde önemli sayılan faktörler arasındadır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre eşlerin iş yerindeki statüleri, çalışan bayanların en küçük çocuğunun yaşı, ailenin ekonomik gelirleri gibi etkenlerde iş doyumunda farklılıklar yaratmaktadır (Derin 2007:20).

### **3.5.2.6. Kişilik**

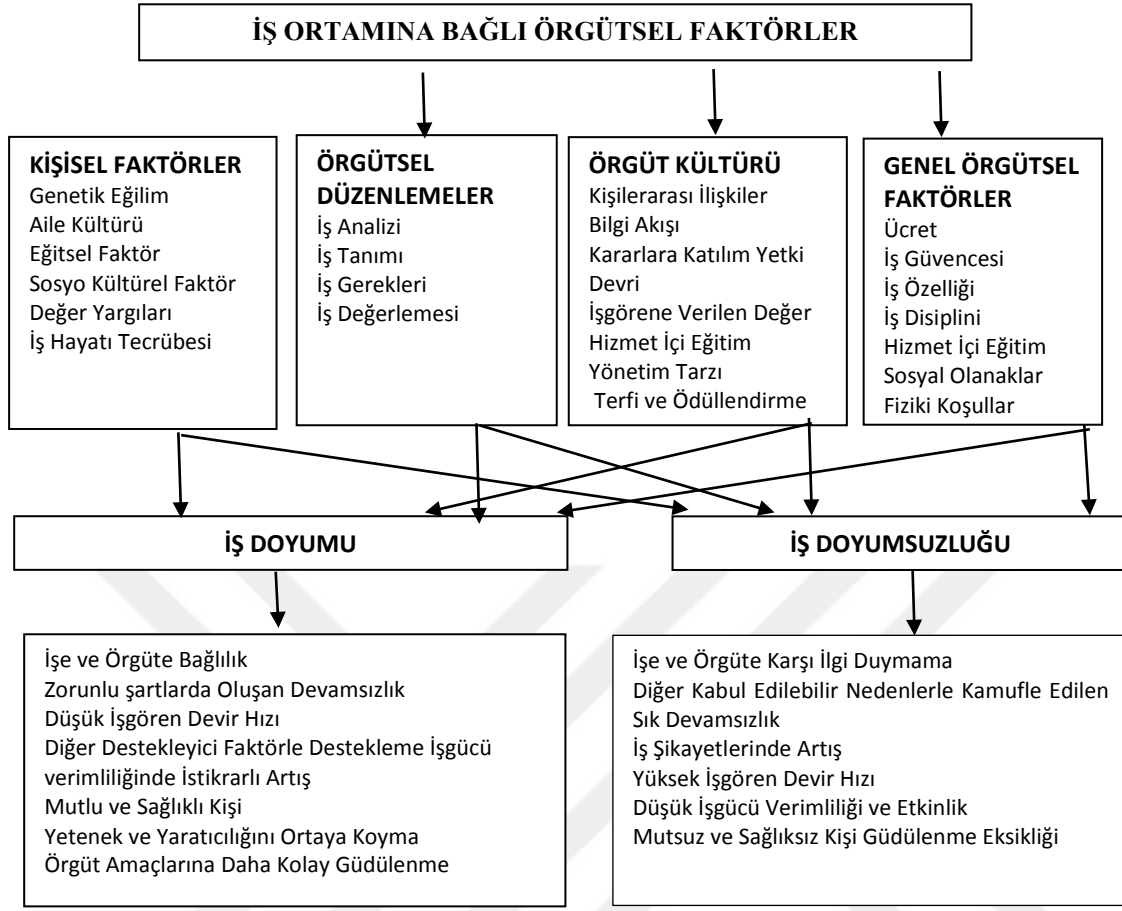
Kişilik; bireye ait olan ve onu diğer insanlardan manevi ve ruhsal özellikleri yönünden ayıran davranışların tümüdür (Yıldız, Özsoy 2013: 269). Kişilik özellikleri iş doyumundaki en önemli etkenler arasındadır. Örneğin agresif ve iş hayatında uyumsuz kişilerin iş doyumları da düşüktür. Iris ve Barret'in yaptıkları araştırmaya göre, işinden memnun olan çalışanların daha fazla özenli çalıştığı ve böylece iş doyumlarının da diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. İşinde memnuniyetsizlik yaşayan çalışanlarda ise bu durum işine karşı ilgisiz tutumları nedeniyle iş doyumlarının azalmasına neden olacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005:56). Kendine güvenen, azimli ve istikrarlı, motivasyonu yüksek, enerjik, eleştiriye açık karakterdeki çalışanların iş doyumları diğer çalışanlara göre daha yüksektir (Elmas 2017: 7).

### **3.5.2.7. Bilişsel Yetenek, Zekâ**

Bilişsel yetenek, zekâ gibi faktörler; eğitim düzeyi, çalışanların gösterdiği gayret ve başarıyla birleşerek iş doyumunu etkilemektedir. Bireysel başarıyla birlikte motivasyon ve performans artarken iş doyumunu da olumlu yönde etkilemektedir. Fakat diğer bir açıdan değerlendirdiğimizde ise yüksek zekâ ve eğitim durumu çalışanın örgütten beklentisinin artmasına neden olacak, karşılanmadığı takdirde ise iş doyumları azalacaktır. Çalışanların sahip olduğu özellikler doğrultusunda performansın artış göstermesi örgüt içinde görevde yükselme beklentileri oluşturacaktır. Örgütün çalışanların beklentisini karşılayamaması, iş doyumuna neden olabilir (Behlül 2015: 45).

### **3.5.2.8. Aynı İş yerinde Geçirilen Süre**

Bazı araştırmalara göre aynı iş yerinde geçirilen süre faktörü değerlendirildiğinde kişilerin işe ilk başladığı dönemlerde iş doyumlarının yüksek olduğunu ve bu doyumun zamanla düştüğü yönde gerçekleşmiştir (Ciğerci 2004:12).



**Şekil 3.6. İş Doymu ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi**

**Kaynak:** Akıncı, Z. (2002), “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (4), s.6.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere iş doymu sağlanabilmesi için, örgütlerin verimli ve aktif çalışanlara sahip olması gerekirken aynı zamanda çalışanlarını da elinde tutabilmesi ve bunun için ayrıca çaba harcaması gerekmektedir (Tanrıverdi, Paşaoğlu 2014: 279).

İş doymu sağlanması noktasında iş hayatında çeşitli sorunların belirlenebilmesi için, bazı faktörleri ayrı ayrı ele almak gerekir. Çalışanların hangi probleme karşı nasıl davranış geliştirdikleri ve bunların etkileri her birey için öncelikle nasıl etki yarattığı belirlenmelidir. Bu farklılıklar neticesinde iş doymu ya da iş doymumsuzluğu ortaya çıkar ve bu durum genellikle işten ayrılma, devamsızlık oranlarını etkilemektedir.



### 3.6. Birey Açısından İş Doyumunun Önemi

Bireysel faktörler, insanların doğuştan sahip olduğu ve yaşamı boyunca kazandığı tecrübelerle şekillenmektedir. Kişinin yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi özellikleri de mevcut durum değerlendirilmesinde önemli bir etkidir. Araştırmalara göre yaş ve iş doyumu etkenleri dikkate alındığında aralarında U şeklinde bir bağ olduğu kanaatine varılmıştır. Kişinin yaşının artmasına bağlı olarak deneyimleri artmakta ve buna bağlı olarak iş doyumu oranı da artmaktadır. Araştırma kapsamında yaşlı büyük olan çalışanlarla genç çalışanları karşılaştığımızda iş doyumu oranı yaşlı büyük olan çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Fakat bu durum emeklilik zamanı yaklaşan çalışanlarda işten ayrılma süreci sonrasında ne yapılacağına dair kaygılara bağlı olarak iş doyumlarını da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. İş doyumu ve cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında kadın ve erkeklerin eşit koşullarda çalıştığı bir ortamda iş doyumunda herhangi bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Araştırmalar neticesinde kadınların sosyal etkinliklere daha fazla önem vermesinden dolayı erkeklere oranla iş doyumunu daha fazla olduğu görülmüştür. İş doyumunda eğitim durumu faktörüne bakıldığında eğitim durumu yüksek olan iş görenlerin, eğitim durumu yetersiz olan çalışanlara oranla iş doyumlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Tüm bu faktörler dahilinde işinde doyumunu yakalamış olan personel, iş performanslarının da gözle görülür bir şekilde arttığı görülmektedir (Eğinli 2009: 38-40).

Günümüz yönetim sistemlerinde örgütler, örgüt ekonomilerinin büyüme hedefleri için iş görenlerin örgütte daha verimli çalışmalarını sağlayabilecek şartlar sağlanmasında çalışmalarda bulunurlar. İşverenler, bireyleri çalışmaya teşvik eden sebepleri, çalışanları hangi davranışların etkilediğine bağlı olarak iş doyumunu ya da doyumunsuzluğunun ortaya çıkış nedenlerini belirleyerek ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda personel motivasyonunu artırmalı ve eksiklikler konusunda iyileştirilmeye gidilmelidir. İşinde mutlu ve aynı zamanda çalıştığı örgüte bağlı olan bireylerde hem yapılan iş zevkli hale dönüşecek hem de hizmet verilen kişilerin memnuniyetinin artmasına olanak sağlanacaktır.

### 3.7. Örgüt Açısından İş Doyumunun Önemi

İşletmeler arasında her geçen gün artan rekabet ortamı nedeniyle çalışanların başarılı olabilmek için gelişen ve yenilenen teknolojiye uyum sağlamaları noktasında örgüt şartları mevcut durumdan daha hızlı, yerine göre daha esnek ve daha cesur adımlar atılmasına olanak sağlamalıdır. Örgüt ortamı yaratıcılık ve girişimciliğin şekillendiği temel noktadır. Çalışanların yaratıcılıklarının desteklendiği (örneğin; maddi ya da manevi ödüllendirme) bir örgüt yapısında şimdiye kadar yapılmış olan araştırmalara bakıldığında çalışanlar kendilerini ifade etmede daha özgür, düşüncelerini aktarabilmede ise daha rahat oldukları görülmektedir. Bu şekilde çalışanların desteklendiği örgütlerde aynı zamanda iş görenlerin belirlenen hedefleri gerçekleştirme konusunda da daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Dolayısıyla yapılan işe verilen önem artacağı gibi aynı zamanda çalışanların yaratıcı düşünceleri sayesinde örgüt içi ürün ve hizmet üretiminde gözle görülür bir verim artışı da söz konusu olacaktır (Çekmecelioğlu 2005: 24).

İş doymu ve örgüt içi adil değerlendirme ölçütü, öncelikle çalışanlar sonraki süreçte ise örgüt açısından önemli bir faktördür. Örgütte adaletli yönetim düşüncesinin varlığı ve bunun çalışanlara verdiği hissiyat, çalışanlar için önemli bir güdüleme ve motivasyon kaynağıdır. Adaletli bir yönetim tarzının sağlandığı iş ortamında, çalışanların iş doymaları da artmaktadır. Bütün bu olumlu gelişmeler neticesinde çalışanların, örgüte yönelik pozitif yaklaşımlarından dolayı örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusundaki katkıları artmaktadır (Yıldırım 2007: 274).

Çalışma hayatında mutlu ve işinde doyum sağlamış bir çalışan, örgüt amaçlarına daha fazla katkı sağlayabilmek ve hizmet kalitesini artırabilmek adına iş ortamında arkadaşları ile uyum içinde çalışmaktadır. İş doymununun sağlanmadığı durumlara bakıldığında isteksiz ve verimsiz çalışan bir personel, üretim verimliliğinin gerilemesine neden olurken bu duruma bağlı üretim maliyetini de artırır. Neticede rekabet, pazar payı, üretim ve hizmetten elde edilen kar oranı düşecek, örgütün maddi açıdan olumsuz bir şekilde etkilenmesine neden olacaktır. Örgüt içerisinde çalışanlar arasında yaşanan gerginlik, huzursuz çalışma ortamı, yetersiz sağlanan çalışma şartları, iş görenlerin fiziksel ve psikolojik olarak

rahatsızlıklarına ortam hazırlamaktadır. Bu durum zamanında yapılmayan ve aksatılan işler nedeniyle iş gücü kaybına neden olacaktır. Örgütler iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanların neden olduğu verimsizlik, başarısızlık, devamsızlık ve işten ayrılma gibi bir takım olumsuz faaliyet ve düşünceleri önleyebilmek, onları tekrardan bağlılıklarını artırabilmek için çalışanların memnuniyetini sağlama yönünde daha fazla çalışmalar yapılmalıdır (Çökük 2013: 66-68).

Çalışanların işlerinden doyum sağlayamamaları yalnızca kişileri değil, örgütleri de etkilemektedir. İş konusunda yeterli doyum alamayan kişiler hayal kırıklığı yaşayarak bu durumu işlerine karşı çeşitli olumsuz davranışlarla yansıtmaktadırlar. Başlıca tepkiler arasında işten ayrılma ve devamsızlık yer alır.

### **3.8. Yönetici Açısından İş Doyumunun Önemi**

Bireylerin işverenler ve yöneticileri tarafından çalışmalarının takdir edilmesi çalışma isteğini ve amirlerine olan saygısını artırmaktadır. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusundaki hizmetleri ve performansları yöneticilerin başarısında büyük bir öneme sahiptir. Yöneticiler, örgütsel faaliyetleri planlayarak düzenlenmesi, çalışanlara gereken motivasyonu sağlanması ve örgüt içi koordinasyonu gerçekleştirilmesi gereken kişilerdir. Çalışanların bu düzene uyum ve katkı sağlamaları sadece yapmış oldukları işten doyum almalarına bağlıdır. Araştırmalara göre hasta memnuniyeti ve çalışanların iş doyumları arasında bir ilişki söz konusudur. Hastane çalışanları ve hizmetinden memnun kalarak hastaneden ayrılan hastalar, ilerde ihtiyaç duyulduğunda tedavi için tekrar aynı hastaneyi seçmektedirler. Bu durum sağlık çalışanlarının da iş doyumunu olumlu yönde etkileyerek daha iyi ve kaliteli hizmet vermelerinin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca farklı araştırmalarda da iş doyumsuzluğu yaşayan sağlık çalışanlarının yaşadıkları strese bağlı olarak hasta iyileştirme sürelerinde artış, yanlış tanı ve tedavi, psikolojik sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Örgüte bağlılığı sağlanmış çalışanların ise hasta memnuniyetine, hizmet kalitesine ve kurumun çıkarları doğrultusunda hareket edilmesine yönelik daha fazla dikkat ettikleri gözlemlenmiştir (Yılmaz, Karahan 2009: 201-202).

Yöneticilerin, çalışanların iş doyumlarıyla ilgilenmelerinin nedenleri aşağıda belirtildiği gibidir (Çetinkanat 2000: 2);

- Çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak,

- İş ortamını iş görenler için zevkle ve aynı zamanda istekle çalışabilecekleri bir hale getirmek,
- Devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma ve performans düşüklüğüyle alâkalı durumlarda gerekli olan müdahalelerde bulanabilmek.

### **3.9. Hemşirelikte İş Doyumu**

Hemşirelerin iş doyumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar arasında yoğun çalışma saatleri, uykusuzluk, görev alanlarının belirsizliği hasta ve hasta yakınlarının fevri davranışları, ağır iş yükü gibi faktörler yer alır. Hemşirelik mesleğinde çalışanlar, iş stresinden dolayı zaman zaman sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalarak iş doyumsuzluğu yaşamaktadır. Göreve karşı sorumsuzluk, olumsuz düşünceler besleme ve sürekli eleştirme hali beraberinde; devamsızlık, işten ayrılma hastalara verilen hizmet kalitesi ve verimliliğinde azalış gibi birtakım olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Erbil, Bostan 2004: 57).

Hemşirelerin iş doyumunu belirleyen diğer faktörlere baktığımızda ise, mesai arkadaşları arasındaki iletişim, bireysel nedenler, ücret, görevdeki yetkinlik, kariyer fırsatları, hizmet içi eğitim olanakları, verilen sorumluluklar, hasta bakımı, yaratıcılığın desteklenmesi, iş güvenliği, çalışma ortam ve koşulları, amir ve yöneticilerin yaklaşımları, çalışanların işten beklentilerinin karşılanma düzeyi yer almaktadır. İşinde doyum sağlamış hemşireler sorumluluklarını daha istekli gerçekleştirirken hasta bakımlarına gösterilen özen artmakta ve bu durum hizmet kalitesini olumlu şekilde etkilemektedir. İşinde doyum sağlayamayan hemşireler de ise kronik yorgunluk ve baş ağrısı, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar öne çıkmakta dolayısıyla verilen hizmetin aksamasına yol açmaktadır. Doyumsuzluk düzeyinin artması çalışanlarda iş değiştirme veya meslekten ayrılma şekline de dönüşebilmektedir (Şahin 2011: 49-50).

Sağlık hizmetlerinde faaliyet gösteren hemşirelerin sayı olarak yetersizliği nedeniyle eksik personelle çalışılması artan iş yüküyle birlikte strese, hastalara sunulan hizmetin kalitesinin de azalmasına neden olmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü'nün 2006'da yayınladığı rapora göre Türkiye'de her 1000 hastaya 1.70 oranında hemşire bakım yapabilmekteyken bu oran gelişmiş ülkelerde 10-15, gelişmemiş ülkelerde de neredeyse 0.22'yi bulmaktadır. Ayrıca araştırmalarda

hemşirelerin işten ayrılma hızında Türkiye'nin %11.6 olduğu görülmüştür (Nurluöz, Akçıl 2012:77).

Hizmet verilen kuruma bağlı olan hemşireler, yapmış oldukları işten psikolojik olarak daha fazla doyum sağlarken iş veriminin artmasında belirleyici unsur olmaktadır. Bu hemşirelerin aynı zamanda sorunlarla başa çıkma konusunda da diğer meslektaşlarına göre daha başarılı oldukları görülmektedir (Duygulu, Abaan 2007: 66).

### **3.9.1. Örgütsel Bağlılık Yaratmakta Yönetici Hemşirenin Rolü**

Yönetici hemşireler, çalışanların kuruma olan bağlılık düzeyini değerlendirerek, kurumun amaç ve hedeflerine yönelik bağlılığı artırmak için gereken çalışmalarda bulunmalıdır. Hemşirelerin kendilerini kuruma karşı yabancı hissettiklerinde amaç ve hedeflerden uzaklaşarak birtakım zorluklar yaşadığı görülmektedir. Gerçekleştirilemeyen hedefler, hastaneye olan bağımlılığın azalmasına neden olmaktadır. Yönetici hemşirelere örgütsel bağımlılığın sağlanması noktasında büyük mesuliyet düşmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda belirtildiği gibidir (Duygulu, Abaan 2007: 68-69);

- Kurumun amaç ve hedeflerini benimseyip beklentileri karşılayabilecek, daimi çalışacak hemşireleri belirleyip işe almak,
- Göreve yeni başlayan personele oryantasyon programları düzenleyerek gereken bilgi ve yeteneğin sağlanmasına yardımcı olmak,
- Personelin almış oldukları eğitim ve becerileri doğrultusunda kendilerine uygun olan bir birimde görevlendirmek,
- Kurumun misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin çalışanlara anlatılması noktasında toplantılar yapmak, mevcut sorunları belirleyerek çözümü hakkında yol gösterici politikalar izlemek,
- Düzenli aralıklarla personellerin hizmet içi eğitim programlarına katılımlarını sağlayarak onlara görevde yükselme fırsatları yaratmak,
- Teknolojik gelişmelerin takibatına yönelik koşullar sağlamak,
- Hemşirelerin örgüt kuralları çerçevesinde hareket ederek alacağı kararlar noktasında onlara yardımcı olmak,

- Yeni personele kurum kültürü, çalışma stratejileri ve deneyimlerden yararlanmaları konusunda yardımcı olmak,
- Çalışma ortamında güvenirlilik, hakkaniyet, saygı ve eşitlik kavramlarının ön planda olduğu bir yönetim anlayışı sağlamaktır.

### **3.9.2. Hemşirenin Görevleri**

Üniversitelerin hemşirelik ile ilgili lisans eğitimi veren okullarından mezun olan ve diplomaları Sağlık Bakanlığınca onaylanan bireylerin ya da eğitimlerini yurt dışında hemşirelik branşında, devlet tarafından tanınan bir okulda alarak denklikleri onaylanan ve diplomaları Sağlık Bakanlığınca tescil edilen bireylere, “Hemşire” unvanı verilmektedir.

Hemşirelerin (Aksungur 2009: 38);

- Hizmet sağlanacak bölge ve toplumu tanımak,
- Bölgenin sağlık ölçütlerini değerlendirmek ve buna göre sorunları ve öncelikleri saptamak, Sağlık ocağı ebe sayısının yeterli olmadığı durumlarda ebelerin sorumluluk almış olduğu bölgelerin paylaşımına katılarak bölgelerin tespit, takip ve hizmetleri ile kayıt bildirimlerini yapmak,
- Evlilik öncesi ve evlilikte aile planlaması hizmetleri ile ilgili danışmanlık hizmetlerini yürütmek, gerekli uygulamaları yapmak,
- İshalli hastalıklar konusunda programlarda görev almak,
- Sağlıklı beslenme ve beslenme bozuklukları konusundaki programlara katılmak,
- Koruyucu ruh sağlığı hizmetlerinde görev almak,
- İş ve işçi sağlığı hizmetlerinde görev almak,
- Okul sağlığı hizmetlerinde görev almak,
- Acil müdahale hizmetleriyle ilgili uygulamaları yapmak,
- Tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinde görev almak,
- Poliklinik hizmetlerinin yürütülmesine yardımcı olmak,
- Enjeksiyon ve pansuman hizmetlerini yapmak,
- Yaşlı sağlığı hizmetlerini yürütmek veya bu hizmetlere katılmak,
- Görevi ile ilgili istatistik kayıtları tutmak,

- Bireysel ve grup eğitimlerine katılmak,
- Kronik hastalıklar kontrol programı kapsamında kayıt, tarama ve tedavi hizmetlerine katılmak,
- Sağlık ocağı hizmetlerinin gerektirdiği nöbet çalışmalarına katılmak,
- Toplum kalkınması hizmetlerinde görev almak,
- Tıbbi alet, malzeme ve cihazların hizmete hazır bulundurulması, usulüne uygun kullanılması ve korunmasını takip ve kontrol etmek,
- Halk eğitimi materyalleri ihtiyacını belirlemek, temin edilmesini ve kullanılmasını sağlamak,
- Planlanan mesai sonrası çalışmalara katılmak,
- Görevi ile ilgili kayıt ve formları tutmak,
- Nüfus tespiti çalışmalarında görev almak,
- Hizmet ile ilgili verilen diğer görevleri yapmak, görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır.

### **3.10. İş Doyumunun Sonuçları**

İş doyum kavramının bireysel ve örgütsel olmak üzere iki sonucu vardır. İşinde doyum sağlayan bireylere baktığımızda birkaç özellik ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir:

#### **3.10.1. Yüksek Moral Sağlanması**

İyi bir şekilde motive olmuş ve iş doyumunu sağlamış çalışanlarda yüksek moral gözlemlenir ve dolayısıyla işyerine olan verimleri de artmaktadır. Yüksek morala sahip çalışanların özellikleri aşağıdaki gibidir (Akşit 2010: 44):

- Enerjik ve coşkulu tavırlarıyla dikkat çekerler,
- Yapmış oldukları işi istekle ve heyecanla yaparlar,
- Sabırlı, disiplinli ve görev bilincini taşıyan kişilerdir,
- Verilen görev ve sorumluluklarda diğer çalışanlarla iş birliği içerisinde oldukları,
- Örgüte olan bağlılıklarıyla bilinirler,
- İşe devamlılık sağlama noktasında gereken özeni gösteren kişilerdir.

### **3.10.2. Çalışanların İşlerine Bağlanması**

İş doyumunun sağlanmasıyla birlikte hem yapılan iş benimsenmekte hem de işe olan bağlılık bir o kadar artmaktadır. İşine bağlı bir çalışanı motive etmek ve örgüt amaçlarına yönlendirmek daha az emek isteyen bir süreçtir. Bütün bu bağlılık ve motivenin sağlanmasında işverenin de rolü büyüktür. Maddi, manevi olarak personelin yanında olduğu hissiyatını verebilen işveren, işe bağlılık oranının artmasında da önemli bir paya sahiptir.

### **3.10.3. İş Yerinde Bütünleşme Sağlanması**

Çalışanların örgüte olan uyumu, verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içinde uyum sağlayan çalışanlar, örgütün amaçları ve araçlarını da benimsemektedir. Bu sayede amaçların gerçekleşmesine olan katkıları artarken işi yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması gibi bazı aksaklıkların da önüne geçilir. Ayrıca, yönetici-çalışan grubunun örgütteki beklentilerinin karşılanmasıyla iki grup arasındaki anlaşmazlık minimum düzeye inerek, örgütün devamlılığı sağlanacaktır (Sevimli, İşcan 2005:59).

### **3.10.4. İş Doyumunun Diğer Sonuçları**

İş doyumunu, iş hakkındaki olumlu ve olumsuz düşünce ve davranışlarla alakalı olup, iş ile ilgili birçok faktöre göre şekillenmektedir. İş doyumunu sağlanması halinde ise beraberinde bazı olumlu sonuçlar getirmektedir. İş doyumunu sağlanan bireylerin örgüte olan katkıları aşağıdaki gibidir (Sarı 2011: 61-63).

- İş doyumunu sağlanan çalışanların, psikolojik ve bedensel olarak sağlıklarının daha iyi olması neticesinde öğrenme potansiyelleri de diğer çalışanlara göre daha yüksektir,
- İşleri konusunda daha dikkatli davranan ve gerekli özeni gösteren çalışanlarda iş kazası riskleri daha azdır,
- İş doyumunu sağlanan bireylerin, çalışma arkadaşları arasındaki polemik yaratacak hareket ve davranışlardan uzak durdukları görülmektedir,
- Problem çözümünde yardımsever, iletişimde candan, iş bölümünde ise katılımcı bir davranış sağlanır,



- İş doyumuyla birlikte personel şikayetleri, devamsızlıklar, stres ve huzursuzluk, işten ayrılma gibi sorunlarında önüne geçilebilir.

### **3.11. İş Doyumsuzluğu**

İş doyumсузуluğu, iş görenin mevcut işine karşı memnuniyetsizliği ve bu durum neticesinde kendini rahatsız hissetmesi sürecidir (Çelik 1987: 20). İş doyumсузуluğu kavramı ayrıca, iş görenin görevinden memnun olmamasından kaynaklanan bezginlik, isteksizlik hali ve işten kaçma isteğine bağlı olan tutumlarla da ifade edilmektedir. İş doyumсузуluğu iş görenin mutsuz olmasına ve işine karşı olumsuz düşünceler beslemesine neden olmaktadır. İş doyumсузуğunun yaratmış olduğu ruh hali ayrıca bireylerin sağlığını olumsuz şekilde etkilerken aynı zamanda işten ayrılma, devamsızlık, örgüt içerisinde uyumsuzluk gibi birçok sorunu da beraberinde getirmektedir (Deliönü 2014:7).

Davranış bilimcilerin araştırmaları sonucunda elde etmiş oldukları sonuçlara göre iş doyumсузуluğu yaşayan çalışanlar, genellikle aşağıda belirtilen üç seçenekten biri dahilinde hareket etmektedir (İncir 1990:18-19);

- Çalışmış olduğu örgütün amacı doğrultusunda göre hareket eder,
- Görevinden ayrılır,
- Üretimini sınırlandırarak iş gücünden elde edilen verimin azalmasına sebep olur.

Personel, ilk seçenekte örgütün kurallarına uyma ve üretime katılma kararı alabilir. Bunun altında yatan nedenlere baktığımızda; sıkı bir denetim, inanç ve çalışma yöntemleri de bu durumda etkili olabilmektedir. Bireyler almış oldukları ücret karşılığında görevlerini layıkıyla yapma bilinciyle hareket ettikleri takdirde, iş yükümlülüklerini de eksiksiz yerine getirmiş olurlar. İkinci seçenekte kişi örgütten ayrılma kararı almaktadır. İşinden ayrılan personelin yerine işlerin aksamaması için yeni personel alınması gerekir. Yeni personelin işe alınma, yerleştirilme, eğitim masrafları ve işe alınma döneminde yapılan hatalar, üretim hızında yaşanan düşüşten kaynaklı kayıplar, örgütü maddi açıdan da olumsuz yönde etkileyecektir. Üçüncü seçenekte ise personel üretimini bilinçli olarak sınırlandırmaktadır. Örgüt için aslında en fazla tehlike yaratan bir durumdur. Üretimi sınırlandıran bir personel diğer iş görenleri de etkileyerek örgütün etkinliğini azaltabilir. Personelin, beklentileri ve

gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığı sürece iş doyumunu sağlar ve işe olan bağlılık artar. Bu nedenle yöneticiler çalışanların isteklerini, ihtiyaçlarını dikkate alarak çözüme ulaşması konusunda gereken özveriye göstermeli ve bireyler için rahat, güvenli, huzurlu bir çalışma ortamı hazırlamalıdır.

İş doyumunu sağlanamayan örgütlerde, iş gören devir hızı yüksek olmakla birlikte, işe devamsızlık ve işten ayrılma düşünceleriyle daha fazla karşılaşmakta, örgütten uzaklaşma, örgüte karşı yabancılaşma, stres, çeşitli ruhsal ve bedensel rahatsızlıklar artarken iş görenden alınan verim ise haliyle azalmaktadır (Çanak 2014: 11).

### **3.11.1. İş Doyumsuzluğunun Bireysel Açıldan Sonuçları**

Çalışanlar örgütte alınan kararlarda söz hakkına sahip olmak ve verilen görevlerde aktif rol almak isterler. Psikolojik açıdan bu şekilde doyurulmayan ihtiyaçlar örgüt amaçlarından uzaklaşarak zamanla yabancılaşmaya neden olmaktadır. Yaratıcılıkların desteklenmesi, çalışanları ilgilendiren kararlarda fikirlerinin alınarak katılımlarının sağlanması, bireylerde hem fiziksel hem de düşünce gücünden yararlanıldığını hissettirmekle birlikte örgüte karşı yabancılaşma duygusunu da ortadan kaldıracaktır. İş yerinde yapılan işin anlamsız hale gelmesi, sorunların çözüme ulaştırılamaması, yönetimde alınan kararların gereken şekilde anlatılamaması, çalışanları kurumdan uzaklaştırarak gelecekleri hakkında umutsuzluğa düşmelerine neden olacaktır. Ayrıca beklentileri gerçekleşmeyen çalışanlarda agresif ve çocuksu davranışlar, saldırganlık hali gibi olumsuz bazı davranışlar gözlenmektedir (Sevimli, İşcan 2005:59).

İşinden memnun olmayan çalışanlar zamanla iş haricindeki farklı meşgaleler ile ilgilenmeye başlamaktadır. İşe karşı gereken özenin gösterilmemesi iş kazası riskinin de artış nedenleri arasındadır. Dolayısıyla kazaların sebebinin, çalışanların ruhsal ve bedensel olarak kendilerini iyi hissetmemeleri halinden kaynaklandığı söylenebilir. Performansta azalış, şikayetlerde artış, iş gören devrinin artması, devamsızlık gibi sonuçlar iş doyumumsuzluğunun sonuçları arasındadır (Turhan 2010: 31).

### 3.11.2. Psikolojik Doyumsuzluk ve İş Doyumsuzluğunun Psikolojik Sonuçları

Yaşamının büyük bir bölümünü iş hayatında geçiren bireylerin, iş doyum düzeyleri özel hayatını ve sağlığını etkileyen önemli bir faktördür. Doyumsuzluk hali çalışanlarda psikolojik sorunlara neden olurken bu durum zamanla davranışlara da yansımaktadır. İş doyumunu yüksek olan iş görenlerin psikolojik olarak kendilerini iyi hissettikleri ve mutlu oldukları; iş doyumunun sağlanamadığı iş görenlerde ise mutsuzluk, sürekli bir eleştirme ve şikâyetlenme hali, örgüte karşı yabancılaşma ve uyumsuz davranışlarla kendini göstermektedir. İşin yavaşlaması, örgüt içi verimlilikteki ve işe bağlılık oranındaki düşüş, iş kazalarındaki artış da iş doyumunun psikolojik sonuçları arasında yer almaktadır (Davis1988:95'ten Aktaran Karakuş 2011: 50-51).

Örgüt içerisinde fiziksel, kimyasal ve biyolojik risk faktörlerinin varlığı çalışmada psikolojik bozukluklara, çalışma ortamında psikososyal sorunlara ve psikopatolojik bozukluklara neden olabilir (ÇSGB 2016:15). İş doyumunun neden olduğu stres ve psikolojik sorunlar, içki ve zararlı madde kullanımını, çalışanların hayattan aldıkları doyumunu da önemli derecede etkilemektedir. Diğer bir açıdan baktığımızda ise yaşamdan alınan tatminin de iş doyumunu etkilediği söylenebilir. Bu iki durumdaki doyumun birbirini nasıl etkilediği hakkında üç varsayım ortaya konulmuştur. Birinci varsayıma göre, insan hayatının belirli bir bölümünde hissedilen duygular ve verilen kararlar diğer bölümleri de etkiler. Bu varsayımda iş doyumunu sağlandıkça yaşamdan alınan doyumun da artacağı yöndedir. İkinci varsayımda, bir alanda hayal kırıklığı yaşayan çalışan, bu durumun üstesinden gelebilmek için farklı bir alanda kendini geliştirme yolunu seçer. Bu varsayımda iş doyumunu-yaşam doyumunu arasındaki ilişki olumsuz yönde gerçekleşmektedir. Üçüncü varsayıma göre, bireyler günlük zaman dilimini iş ve iş dışı vakit geçirdikleri zaman olarak ikiye ayırmışlardır. Varsayımdaki alanlar birbirinden bağımsızdır ve yapılan araştırmalar sonuç olarak ilk varsayımı desteklemektedir (Sun 2002:3-4). İş doyumunun psikolojik sonuçları aşağıdaki gibidir:

### **3.11.2.1. Saldırgan Davranışlar**

Örgüt içindeki çalışanların sürekli ve tekrarlanan bazı olumsuz davranışlarla karşı karşıya kalması saldırgan davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu durumda iş görenler kendilerini savunmada etkisiz ve yetersiz hissederler. Saldırgan davranışlar sergileyen bireyler çalıştıkları kişilere zarar verme ve incitme düşüncesiyle hareket edebilirler. Saldırganlık hem bireyi hem de örgütü olumsuz bir şekilde etkileyen bir eylemdir (Gül 2010:92).

### **3.11.2.2. İşi Oluruna Bırakma**

Günlük hayatta cesaretsiz ve ümitsiz çalışanlar psikolojik tatminsizlik yaşadıklarında zorluklar karşısındaki mücadelecilik ruhlarını kaybedip direnmek ve çaba göstermek yerine sorumluluklarını erteleyerek işi oluruna bırakmaktadırlar. Bu karakterdeki çalışanların motivasyon ve moralleri genelde düşük olup diğer çalışma arkadaşlarını da bu konuda olumsuz bir şekilde etkilemektedirler (Korkmaz 2016:1).

### **3.11.2.3. Gerilim**

İş doyumsuzluğunun neden olduğu hayal kırıklığında çalışan saldırganlık tutumuyla kendini ifade edemeyip en ufak bir sorunda gerilim yaratan tepkiler vermektedir. Aşırı doyumsuzluk hali bireylerde, fiziksel ve psikolojik yönden çöküntü, zararlı madde bağımlılığı, kronik rahatsızlıklarda artış, uzuvlarda uyuşma ve karıncalanma, nefes almada güçlük, düzgün cümle kuramama, gereksiz endişelenme, depresyon, öfke kontrolü sağlayamama, sorunları büyütme gibi birtakım olumsuz davranışlarla kendini göstermektedir (Aydın 2010:40-41).

### **3.11.3. İş Doyumsuzluğunun Kişilik Bozukluğundan Kaynaklı Sonuçları**

İş doyumsuzluğunu etkileyen faktörlerden birisi de kişilik bozukluklarıdır. Kendilerini güçsüz ve isteksiz hisseden kişiler savunma mekanizmasını harekete geçirirler. Bu durumla baş edilemediğinde nevroz, ileri safhada ise psikoz aşamasını yaşamaktadırlar. Nevrozlu kişiler, heyecanlı ve zorlayıcı bir karakter eğilimi göstermektedirler. Genelde çoğu insanda bulunur ve normal insanlar bu durumu tek başına atlattırma çalışırlar. Psikozlu kişiler ise bu durumu tek başına atlattırılmazlar. Özellikle gereksiz korku ve endişe, hastalık hastalığı, asabiyet bu durumun başlıca

belirtileri arasındadır. İş doyumsuzluğu devam eden kişide görülen psikoz durumunda birey gerçek hayattan kopmuş bir şekilde yaşam sürdürmektedir. Bu aşamada birey huzursuz, kaygılı ve hayatı diğer insanlara göre daha farklı muhakeme etmektedirler. Bu şekildeki psikolojik rahatsızlıklar iş doyumsuzluğunun nedenleri arasında yer almaktadır (Semercioğlu 2012:31-32).

#### **3.11.4. İş doyumsuzluğunun Fiziksel Sonuçları**

Hastane çalışanlarında çalışma ortamı ve koşulları iş doyumunun oluşmasında oldukça önemlidir. Çalışma ortamındaki şartların yetersizliği ve olumsuzluklar bireylerin davranışlarına da yansımaktadır. Performans ve hizmet kalitesinin düşmesi, iş veriminin azalması, örgütün ekonomik kaybı, mesai arkadaşları arasındaki gerginlik, iş kazalarındaki artış ve hastane çalışanlarının hizmet verdiği hastaların bakımına olumsuz bir şekilde yansımaktadır (Özgür vd. 2011: 297).

#### **3.11.5. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Açıdan Sonuçları**

İş doyumsuzluğu örgütler açısından birçok soruna neden olmaktadır. Bu sorunlar işe devamsızlık, iş uyuşmazlıkları, personel devri, örgüte yabancılaşma, düşük performans ve verimsizlik, işten ayrılma şeklinde sıralanabilir.

##### **3.11.5.1. İşe Devamsızlık**

Devamsızlık, iş görenin çalışma programına göre belirlenen süreler içerisinde işine gelmemesidir. Burada önem arz eden konu çalışanın hususi mi yoksa haklı bir mazeret veya hastalık gibi sebeplerden dolayı mı çalışma sürecini aksattığıdır. Bu gibi durumlarda devamsızlık olarak nitelendirebilmek için izin, resmi tatiller, yıllık tatiller gibi iş programında, işe gelmeme nedeniyle aksamaya sebep olma hususu göz önünde bulundurulmalıdır (Eren 1998:202).

Üretim ve hizmet sürecinde bütün yöneticiler, çalışanlarının bahsedilen süreçte tam anlamıyla verimli olabilmeleri için çalışma sürelerinde eksiksiz var olmaları gerektiği konusunda ortak düşüncededir. İş doyumunda problem yaşayan ve bu durumun kendilerini mutsuz ettiği çalışanların, işlerine verdikleri önem azalır ve zamanla işlerine geç gitmeye, devamsızlık yapmaya, şartlar bakımından kendilerine daha cazip gelen farklı iş arayışlarına yönelmeye başlarlar

(Çetinkanat 2000:2). İşe devamsızlık, örgütsel stresten uzaklaşmak düşüncesiyle yapılan davranışlar olarak görülmektedir. Bu tür durumlarda personelleri devamsızlık yapmaya yönelten örgütsel problemlerden kaynaklı sorunlara çözüm getirilmeye çalışılması devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi gerekmektedir (Sökmen 2014:259).

Drago ve Wooden tarafından 1992 yılında yapılan araştırmada, Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda ve Amerika'daki işe devamsızlık sorunları ele alınmıştır. Araştırmaya göre, birlikte düzen içinde çalışan bireylerin eğer iş doyumları yüksek ise işe daha az devamsızlık yaptıkları, iş doyumları düşükse daha fazla devamsızlık yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır (Eronat 2004:67). İşini ve çalışma ortamını sevmeyen çalışanlar genelde işe geç kalma ya da farklı bahanelerle devamsızlık yapma eğilimindedirler. Devamsızlık, örgütü mali açıdan sıkıntıya sokan önemli bir etkidir. Önlemi alınıp bu konuda yaptırımlar uygulanmadığı takdirde, işine gereken özeni göstermeyen çalışanlar tarafından bu durum zamanla yaygınlaşacak ve zamanında yapılmayan işler mesai arkadaşlarının da verimliliklerinin azalmasına neden olacaktır.

Devamsızlığın işletmeye olan maliyeti oldukça yüksektir. Örneğin, ABD'de günde yaklaşık bir milyon çalışanın işine devamsızlık yaptığını düşünürsek bu durumun işletmelere olan yıllık maliyeti 40 milyar dolar olduğu öngörülmektedir. Dolayısıyla birçok yönetici, işletmeler açısından devamsızlığı en aza indirebilecek yolları bulabilmek için devamsızlık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyerek gereken önlemleri almaya çalışmalıdır (Demir 2007:179).

### **3.11.5.2. İş uyuşmazlıkları**

İş uyuşmazlıkları, işçiler ya da iş sendikaları ile işveren sendikaları arasında çalışma şartlarının belirlenmesi, gerekli görüldüğü takdirde değiştirilmesi ve geliştirilmesi aşamasında ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. İş uyuşmazlıkları genel olarak mevzuat, iş sözleşmesi ve çalışma şartlarından kaynaklanmaktadır. İş uyuşmazlıkları bireysel iş uyuşmazlıkları ve toplu iş uyuşmazlıkları olarak iki grupta incelenmektedir (Gerek 2014:225).

Bireysel iş uyuşmazlığı genel olarak, işçi ve işveren arasında sağlanan hizmet akdinden kaynaklanan uyuşmazlıkları kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle iş

uyuşmazlıkları, bir işçi topluluğunu ilgilendirmeyen, işveren ile bir veya birkaç işçiyle alakalı olan uyuşmazlıklardır (Aydın 2015:842).

Toplu iş uyuşmazlığı ise işçilerin yasal hakları ile sendikal örgütlenme, toplu pazarlık ve toplu sözleşme sürecini kapsayan uyuşmazlıktır. Toplu iş uyuşmazlıklar hak uyuşmazlığı şeklinde ortaya çıkabileceği gibi, bireysel iş uyuşmazlıklarından ayrı olarak, toplu pazarlık sürecinde farklı bir hakkın talebinde ise “menfaat uyuşmazlığı” olarak da ortaya çıkabilirler (Şişli 2012:48-49).

Çalışma hayatında birey istediği işi yaptığı ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneğine uygun olduğu sürece işinde daha verimli çalışacaktır. Çalışma koşullarından kaynaklı sorunlar bireylerde, yakınma ve doyumсузлук hali ile kendini göstermektedir. Beklentilerin karşılanmadığı bir iş ortamında bireyler, olumsuz bazı tavırlar sergileyerek iş doyumсузлугу ve iş uyuşmazlığı yaşamalarına sebep olmaktadır (Dede, Çınar 2008: 4).

#### **3.11.5.3. Personel Devri**

Personel devri örgütteki çalışanların iş doyumу ve örgüte olan bağlıklarının göstergesidir ve çalışanın örgüte olan bağını kendi kararlarıyla sona erdirerek işinden ayrılma sürecidir. Çalışanların belirli bir dönemde işinden ayrılmaları yüzdesel olarak personel devir oranıyla belirlenmektedir. Personel devri nedeniyle işe yeni başlayan çalışanlarda uyum sürecinin zaman alması, işin yapılma süresinin uzaması ve özellikle tecrübeli çalışanların işten ayrılma kararları örgüte maddi açıdan zarara neden olmaktadır (Semercioğlu 2012: 34).

#### **3.11.5.4. Örgüte Yabancılaşma**

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını iş hayatında geçirmektedir. Beklentilerin örgüt tarafından karşılanmaması halinde çalışan, örgüt amaç ve hedeflerinden uzaklaşmaya başlar. İşe devam etme ya da işten ayrılma, farklı iş arayışlarına yönelme, işten ayrılma avantaj ve dezavantaj durumunun değerlendirilmesi, mevcut işin diğer iş seçenekleriyle karşılaştırılması gibi tutumlar çalışanların örgüte olan davranışlarına da yansımaktadır. Örgüt açısından yabancılaşma durumu en istenilmeyen tutumlardandır. Örgüte karşı yabancılaşan çalışanın performansı düşer, yaptığı işi manasız bulmaya, örgütten uzaklaşarak örgüt içinde kendini yalnız hissetmeye başlar. Bu aşamadaki çalışanlar kendini örgütün bir

parçası olarak görmez ve zamanla farklı arayışlara yönelir. Araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre yabancılaşma ve iş doyumsuzluğu arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Örgütte yabancılaşmayı önleyip örgüte olan bağlılığı artırmak için çalışanların yönetime katılımını artırma, iş geliştirme, iş değiştirme, iş zenginleştirme ve işin yeniden tasarımı sağlanmalıdır (Özkan 2011: 205-206).

Marks'tan diğer modern yazarlara kadar birçok kişi çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamada işe karşı yabancılaşmasını merkeze almışlardır. Marks'a göre endüstriyel kapitalist ekonominin doğal bir sonucu olarak çalışan, işe karşı yabancılaşmaktadır (Özbek 2011: 233-234).

#### **3.11.5.5. Düşük Performans ve Verimsizlik**

Çalışanların göstermiş oldukları performans ve hizmet, verimliliğinin belirleyici unsurunu oluşturmaktadır. İş yerinde sorunsuz, çalışma arkadaşları ve amirleriyle iyi bir ilişki geliştiren çalışanların verimliliği de bu etkenler dahilinde artış göstermektedir. İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlarda da işe karşı isteksizlik, yapılan işin daha uzun sürelerde tamamlanması ya da gereken sürede yetiştirilememesi, hatalı gerçekleşen işlemler gibi örgüt açısından performansı ve verimliliği etkileyecek olumsuz sonuçlar doğmaktadır.

İş doyumundaki artış genellikle verimliliğin de artmasını sağlamaktadır. İstisnai bir durum olarak verimsiz çalışanlarında, iş doyumunu yüksek olabilmektedir. Örgütlere düşen görev ise çalışanların başarı gösterdikleri performanslarını ödüllendirerek iş doyumunu ve verimlilik arasında pozitif bir bağlantı kurmaktır. Bireylerin çalışma şartları sınırlandırılmadığında ya da baskıcı bir tutum izlenmediğinde doyum ve verimlilik arasındaki ilişkide güçlenecektir. Bu nedenle üst kademedeki çalışanlarda yetki doyum ve verimlilik arasındaki ilişkinin yüksek olduğu görülmektedir (Tor 2011:70).

#### **3.11.5.6. İşten Ayrılma**

Günümüzde işi bırakma eyleminde olan çalışanların büyük bir çoğunluğunu iş doyumunu düşük kişiler oluşturmaktadır. İş bırakma eylemi örgüt içinde yaşanan problemler neticesinde işi terk etme, iş bırakma ve yeni bir iş arama sürecini içeren tepkilerdir. Bireylerin farklı ve daha iyi bir iş imkânı bulmaları durumunda da



problemleri çözmek yerine işlerinden ayrılma kararı aldıkları görülmektedir (Yaşın 2013: 3).

İşten ayrılma, gönüllü ve gönülsüz ayrılma olarak ikiye ayrılmaktadır. Gönüllü ayrılmada çalışan kendi iradesi doğrultusunda bu kararı alırken, gönülsüz ayrılmada ise çalışanın örgüt tarafından işten ayrılması kararı alınmaktadır. İşten ayrılmayı düşünen iş görende, öncelikle örgütte çalışmama isteği başlar ve sonrasında ise işine kendini yeterince verememesi nedeniyle performansı düşmeye başlar. Alanında uzman, eğitilmiş ve tecrübeli bir çalışanın işten ayrılmasına bağlı olarak bu personele işini öğrenmesi için ayrılan zaman ve katlanılan harcamalar boşa gitmiş olacaktır. İşten ayrılma örgüt açısından bilgi, beceri, deneyim kaybı ve yeni personel için yeniden hizmet içi eğitim maliyetine sebep olmaktadır (Demirbaş, Haşit 2016:141).

Örgütsel bağlılığı fazla olan iş yerlerinde iş gücü devri azdır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin daha fazla oluşunu söylemek mümkündür. Araştırmalara göre işten ayrılma düşüncesi, iş görenlerin çalışma şartlarından doyum sağlayamamalarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Çarıkçı, Çelikkol 2009:159-160).

Çalışanların örgütten ayrılma kararlarında etkili olan örgütsel nedenler; örgütsel bağlılık, iş doyumunu, iş güvencesi ve güvenliği, iş arkadaşları arasındaki ilişkiler, iş görenin beklentileri, kariyer fırsatları, örgüt içi adalet düşüncesi, çalışma saatleri, çalışma koşulları, gelişme olanakları olarak sıralanabilir (Aslan, Etyemez 2015: 486).

### **3.11.6. İş Doyumsuzluğunun Diğer Sonuçları**

Bireyler günün büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla, iş hayatı onların yaşamlarını şekillendirmede oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Çalışma şartlarında anlaşmaya varmadan önce bireylere, örgütün kendilerine sunacağı imkânlar belirtilmekte ve çalışanlarında iş yerine karşı yerine getirmesi gereken yükümlülükler sözlü ve yazılı olarak bildirilmektedir. Eğer iki taraf içinde koşullar uygun ise karşılıklı iş sözleşmesi imzalanmaktadır. Fakat sözlü ya da yazılı anlaşmalarda yer almasa dahi çalışanın işten beklentilerini, işyerinin de çalışandan beklentilerini ortaya koyan bazı psikolojik anlaşmalarla da karşılaşılabılır. Bu

psikolojik anlaşmalara göre çalışanın beklentilerinin karşılanmaması bireyin işine karşı olumsuz davranışlar geliştirmesine neden olmaktadır (Akşit Aşık, 2010:37). İş yerine ve işe karşı gelişen diğer olumsuz tutumlardan bazıları ise aşağıdaki gibidir (Sarı 2011: 65):

- İşe geç gelme, verilen görevi zamanında yerine getirmeme,
- Örgütün amaç ve sorumluluklarından uzaklaşarak örgüte yabancılaşma,
- Şikayetlerde artış,
- Erken emeklilik düşüncesi,
- Sendikalaşma,
- Grev,
- Hırsızlıkta ve örgüt demirbaşlarına zarar verme, sahiplenmeme,
- Zararlı madde bağımlılığı.

### **3.12. İş Doyumsuzluğu ile Başa Çıkmak İçin Yapılabilecekler**

#### **3.12.1. İş Basitleştirme**

İş basitleştirme Taylor'un "Bilimsel Yönetim" görüşüne dayanmaktadır. Kurama göre iş basitleştirme ile daha az maliyetle ve daha az emekle kısa sürede, işle ilgili aynı sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir. Bunun için gereksiz işlerin elenip, iş yükünün orantılı bir şekilde dağıtılması sağlandıktan sonra iş görmeyi kolaylaştırıcı yöntemler uygulanmaktadır. Bu tekniğin istenen sonuçlara ulaşabilmesi için çalışanların mesleki eğitimden geçmesi sağlanarak alanlarında uzmanlaşmaları gerekmektedir. İş basitleştirmede amaç çalışanların yaptıkları işin hafifletilerek verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasıdır (Çiçek 2005:58-59).

#### **3.12.2. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu, örgüt çalışanlarına benzer nitelikteki farklı işlerde görevlendirme verilmesidir. Bu teknikte çalışanlar sistematik bir şekilde bir işten diğerine geçirilerek ilgilerinin canlı tutulması ve motivasyonlarının artırılması amaçlanır. İş rotasyonunda, iş alanı yatay doğrultuda değişmektedir. İş, çalışan için sıkıcı bir hale gelmeye başladığında çalışanın iş gücü potansiyeline farklı bir işe yönlendirilmesi gerekmektedir (Jewell, Siegall 1990:258'den aktaran Güney 2007:312).

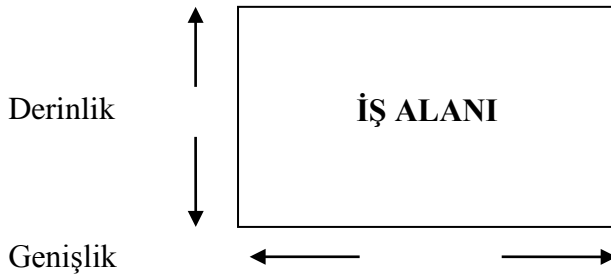
İş rotasyonunda bir çalışan farklı farklı işleri yapmayı öğrendiğinden, iş devamsızlık yapan biri olduğunda eksikliği doldurarak işlerin akmasını da önlenmiş olacaktır. İş rotasyonunun başlıca faydaları şu şekilde açıklanabilir (Eren 1998:193-194):

- Farklı işler yapılarak uzmanlık alanı genişler,
- Değişik işler sayesinde bilgi ve becerilerde artış gözlemlenebilir,
- Çalışanlar ortaya çıkan hizmette kendinin de payı olduğunu düşünürler,
- Çalışanlar arasındaki iletişim güçlenerek sosyal çevreleri genişler.

İş rotasyonun olumsuz tarafı ise çalışan farklı işlere gönderildiğinde adaptasyon sürecinden kaynaklı ortaya çıkacak üretim düşüklüğü, yeni görev için oluşan eğitim masrafı ve bu süre zarfında geçen zaman kaybından kaynaklı sorunlar (Güney 2007:312).

### 3.12.3. İş Genişletme

İş genişletme, "iş ile alakalı birkaç farklı görevin bir araya getirilmesi" olarak ifade edilmektedir (Demir, 2007:154). Çalışanları motive etmek için başvurulan yöntemlerden birisi de iş genişletmedir. Şekil 6.1'de görüldüğü üzere iş tasarımı teknikleri, işin en az iki boyutu olduğunu ve bu iki boyutun, işin alanını tanımlar. Yatay olan "genişlik", dikey olan ise "derinlik" tir (Newstrow, Davis 1993:347'den aktaran Güney 2007:311).



Şekil 3.7. İş Alanı

**Kaynak:** Güney S., (2007) *Yönetim ve Organizasyon* Ankara: Nobel Yayınları s.311

İş genişletme, çalışanın sadece bir konuya yönelik uzmanlaşması yerine yararına olabilecek farklı işleri öğrenmesi ve uygulamasıdır. İş genişletme ile yapılan işin monotonluğunu azalırken aynı zamanda çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirerek motivasyonu da artırmaktadır (Eren 1998:193).

İş genişletme ile şekil 3.8’de oldu gibi verilen görevlerin yatay doğrultuda artırılarak genişletilmesidir. İş genişliği için, çalışanın doğrudan sorumlu olduğu görev sayısı da denilebilir (Güney 2007: 311).



**Şekil 3.8.** İş Genişletme

**Kaynak:** Güney S., (2007) *Yönetim ve Organizasyon* Ankara: Nobel Yayınları s.311

#### 3.12.4. İşin Zenginleştirilmesi

F. Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen iş zenginleştirme kavramı, "işin iş görenler tarafından daha mantıklı bir şekilde gerçekleşmesi aşamasında sarf edilen çabaların toplamı" olarak ifade edilmektedir (Demir 2007:156).

İş zenginleştirme bir iş tasarımı tekniği olup, çalışanların yeteneklerini artırmaktadır. İş zenginleştirme ile çalışanlarda, yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak amaçlanır ve zenginleştirilmiş işler sayesinde çalışanlara farklı işleri yapma olanağı sağlanır. Birçok meslek grubunda olduğu gibi hemşirelik mesleğinde de iş zenginleştirme uygulaması ile birlikte, verilen sorumluluklar artarak işe olan devamsızlıklar azalmış ve motivasyonda artış sağlanmıştır. Hemşirelikte iş zenginleştirme faaliyetleri; ödüllendirme, yetki ve sorumluluk verme, katılımcı yönetim tarzı, takım çalışması, iş paylaşımı olarak sıralanabilir (Altun, Bahçecik 2009: 77-78).

#### 3.12.5. İş karakteristikleri modeli

Çalışanlarda hizmet kalitesi ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bu model mevcut işi değiştirerek tekrardan düzenler. Modelin içeriğini; temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar, bireysel iş ve sonuçları oluşturmaktadır. Temel iş

boyutları işin güdülenme kısmını içermekte ve beceri niteliği, iş kimliği, işin anlamı, özerklik ve geribildirim olarak beş gruba ayrılmaktadır. Temel beş maddenin çalışanlara psikolojik yönden etkisi olumlu ise; yüksek motivasyon, performans ve iş doyumunu sağlanırken devamsızlık, işgücü devri oranı da düşecektir. Kritik psikolojik durumlar, çalışanın iş tasarımına yönelik gerçekleşen üç psikolojik durumu kapsar ve içeriğini iş tecrübesinden kazanılan anlamlılık, iş sorumluluğu ve iş etkinlikleri oluşturur (Yılmaz 2007: 112-113).

### **3.12.6. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

Çalışma koşulları çalışanlar bakımından rahat ve aynı zamanda çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri şekilde uyarlandığında hizmetten alınan verimi de artırmaktadır. Yetersiz aydınlatma, havalandırma, ısıtma gibi fiziksel etkenlerle birlikte yoğun çalışma saatleri ve koşulları, iş güvenliğinin bulunmaması çalışanlarda iş doyumunu etkileyen nedenler arasındadır. Yetersiz aydınlatma, gürültülü çalışma ortamı, ortam sıcaklığının fazla ya da düşük olması çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak ruh sağlığını olumsuz şekilde etkilemektedir. İş yerlerinde verimli bir çalışma elde edilebilmesi fiziksel koşulların iyileştirilmesine bağlıdır (Hayta 2007:22).



## IV. BÖLÜM

### SAĞLIK KURULUŞLARINDA YÖNETİM ve İŞ DOYUMU

#### 4.1. Sağlık Kurumlarında Yönetim

Toplumdaki bireylerin sağlık ihtiyaçlarının giderilmesi için sunulan hizmetler sağlık hizmeti olarak ifade edilmektedir. Söz konusu bu hizmetler farklı sağlık kurumları tarafından sunulmaktadır.

Sağlık kurumları yönetimi; insan faktörü ve diğer kaynaklarla birlikte belirlenmiş amaçlara ulaşılması noktasında örgütlenme içinde ortaya çıkan, birbirleriyle alakalı sosyal ve teknik faaliyetleri kapsayan bir oluşum olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre yönetimin aşağıdaki özelliklerini sıralayabiliriz (Kavuncubaşı 2000: 4):

**Süreç:** Yönetim, birbiriyle alakalı ve etkileşim içinde olan işlev ve faaliyetler bütünüdür. Bu işlev ve faaliyetlerin tamamı yönetim süreci olarak tanımlanır.

**Amaç:** Yönetim, örgütlerin ulaşılması istenilen yer ile alakalıdır. Amaçsız bir yönetim ve organizasyon düşünülemez. Sağlık kuruluşlarının amacı ise toplumun sağlık düzeyini korumak ve kalitesini geliştirmektir.

**Kaynaklar:** Yönetimde belirlenen amaçlara insan ve bazı faktörlerle ulaşılmaktadır. Yönetim bir faaliyettir; bireylerle çalışmayı ve iş gördürmeyi gerçekleştirir.

**Yapı:** Yönetim, formal örgütlenme içinde oluşmaktadır. Formal örgütlenme çalışanların yetki ve sorumlulukları ile iletişim kanallarını kapsamaktadır.

Sağlık hizmeti veren işletmeler tıbbi, ekonomik ve sosyal amaçları da olan yapılardır. Bu kuruluşların profesyonel olarak yönetiminin sağlanması sağlık hizmetini alan, hizmeti sunan ve parasal desteğini sağlayan araçlar için oldukça önemlidir. Ayrıca sağlık sektörü yöneticilerinin eğitim düzeyinin yeterli ve gereken standartlar çerçevesinde olması sunulan hizmet kalitesini belirleyen unsurlardandır (Çimen 2010:136).

## **4.2. Sađlđın Geliştirilmesi Hizmetleri**

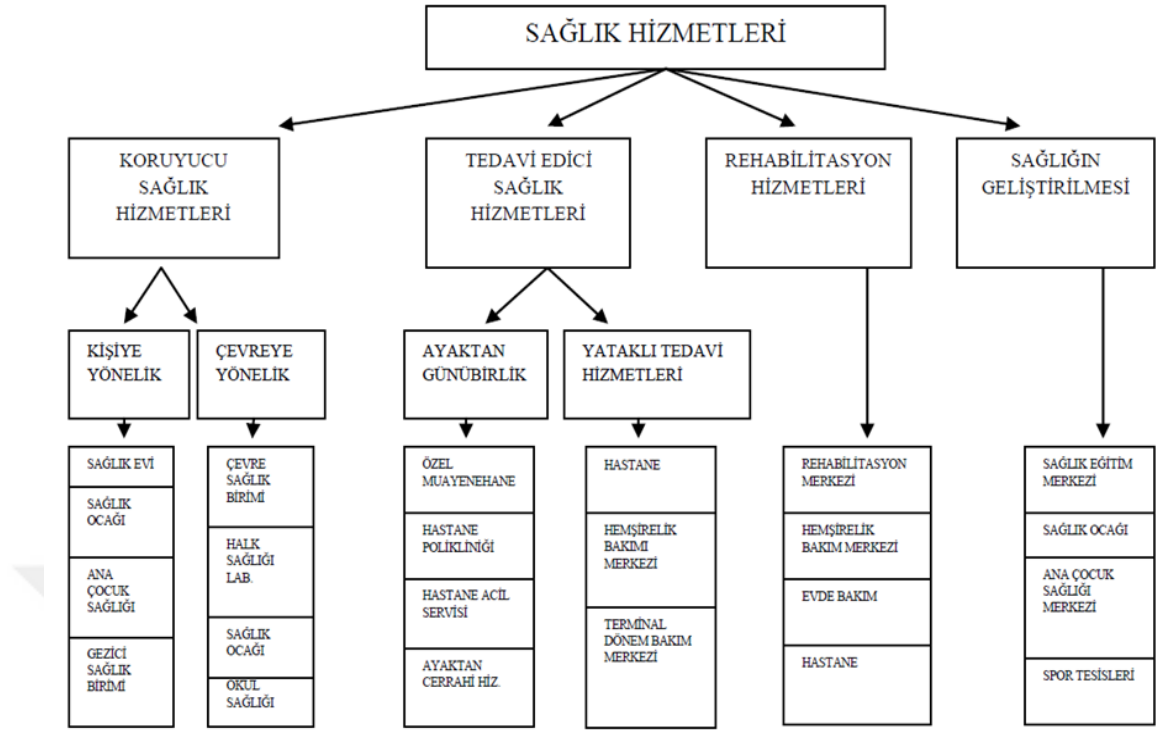
Bu hizmetler bireylerin sađlđını mevcut duruma göre daha üst seviyede iyileştirebilme adına sağlanan hizmetler olarak tanımlanmaktadır. Bu hizmetlerde asıl sorumluluk, kişinin kendisinde olmaktadır. Hizmetlerin amacı ise bedensel ve zihinsel sağlık durumu, yaşam kalitesi ve yaşam süresinin yükseltilmesidir (Kavuncubaşı, Yıldırım 2010: 39). Bireyler yaşam biçimlerini geliştirerek sağlık durumlarını daha yüksek düzeye ıkarabilmektedirler. Bireyin sigara ve alkol kullanmaması, spor yapması, kişisel sağlığa uygun aktiviteler iinde olması sađlđın geliştirilmesinde olduka etkilidir (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat 2009: 48).

## **4.3. Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumlarının Sınıflandırılması**

Dünya Sağlık rgt'nün (DSÖ-WHO) Anayasası ve 1978'deki Alma Ata Bildirgesine göre "sağlık yalnızca hastalık ya da sakatlığın olmayışı değil, beden, ruhen ve sosyal yönden tam iyilik durumudur" şeklinde tanımlanmıştır (ztrk 2015: 235).

Sağlık hizmetleri hastalıkların tanı, tedavi, rehabilitasyonu ile birlikte hastalıkların nlenerak toplumsal sağlık standartlarının geliştirilmesi ve insanların nitelikli, uzun, mutlu bir hayat sürdürebilmesine yönelik sunulan hizmetleri iermektedir. Sağlık hizmetleri sađlđın korunması, gereken durumlarda tanı koyularak tedavi edilmesine yönelik yapılan alışmalardır. Sağlık hizmetleri, koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi hizmetleri, rehabilitasyon hizmetleri ile sađlđın geliştirilmesi hizmetlerini kapsamaktadır (Kavuncubaşı, Yıldırım 2010: 29). Sağlık hizmetleri şekil 4.1'deki gibi sınıflandırılabilir:





Şekil 4.1. Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumları

**Kaynak:** Kavuncubaşı, Şahin ve Yıldırım, Selami.,(2010). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*,2.baskı, siyasal kitabevi, Ankara: s.35.

#### 4.3.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Koruyucu sağlık hizmetleri hastalık veya sakatlık durumları meydana gelmeden, bu tehlikelere yönelik alınan önlemlerdir. Bu hizmetlerin devlet tarafından verilmesi zorunludur. Koruyucu sağlık hizmetleri sayesinde, hastalık yaratan riskler en aza indirilirken sağlık seviyesi daha yüksek bir toplum oluşturulmaktadır. Bu grup hizmetlerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Kavuncubaşı 2000: 4):

- Maliyeti diğer tedavi edici hizmetlere göre daha ekonomiktir,
- Uygulama açısından diğerlerinden basittir,
- Çok fazla malzeme ve insana ihtiyaç duyulmaz,
- Nitelik açısından çalışan personelin yüksek düzeyde olmasına gerek yoktur,
- Kullanılan teknoloji kolaydır.

- Hastanelerin hasta yoğunluğunu hafifletir.
- İşgücü kaybını azaltır.

Koruyucu sağlık hizmetleri; kişiye ve çevreye yönelik hizmetler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Kişiyeye yönelik hizmetler erken teşhis ve tedavi, ilaç tedavisi, aşılama, beslenmenin kontrolü ve sağlık eğitimini kapsamaktadır. Çevreyeye yönelik hizmetler ise gereken temiz suyun karşılanması, atıkların dönüşümü sağlanarak zararsız hale getirilmesi, haşeriler için alınan önlemler, temiz hava sahasının sağlanması, gürültü kirliliğinin önlenmesidir (Sarıhan 2011: 62).

#### **4.3.2. Tedavi Edici Hizmetler**

Tedavi edici sağlık hizmetleri, sağlık konusunda sorun yaşayan bireyleri tedavi ederek onların daha kaliteli bir yaşam düzeyine kavuşabilmeleri için sağlanan hizmet türüdür. Bu hizmetler doktor ve diğer sağlık personelleri ile verilmektedir (Kısa 2002: 31). Hizmet süreci poliklinikte başlar ve yatan hastalar ile ayaktan tedavi gören hastalara verilen klinik hizmeti, tedavi edici muayene hizmetleri, hastaların aldıkları ilaç ve sağlık gereçleri de bu hizmet sürecinin kapsamındadır (Kurtulmuş 1998: 84).

Tedavi edici sağlık hizmetleri, hizmet kapsamlarına göre aşağıda belirteceğimiz üç ayrı gruba ayrılmıştır (Behlül 2015: 10):

- **Birinci Basamak Tedavi Hizmetleri:** Birinci basamak sağlık hizmetleri ayaktan günü birlik tedavileri,
- **İkinci Basamak Tedavi Hizmetleri:** Detaylı bir tıbbi ve teknik bilgi gerektirmeyen hizmetleri,
- **Üçüncü Basamak Tedavi Hizmetleri:** Üniversite ve eğitim araştırma hastanelerinde yoğun teknoloji ve bilgi donanımı ile verilen hizmetleri kapsamaktadır.

#### **4.3.3. Rehabilitasyon Hizmetleri**

Rehabilitasyon hizmetleri, bireylerin hastalık sonrasında sakatlık yada kendini eski gücünde hissedememeleri halinde yaşamsal faaliyetlerini gerçekleştirmede sıkıntı yaşayan ve işgücünü kaybedenler için sunulan hizmetleri

içermektedir. Hastalık veya kazalara bağlı olarak kaybedilen bedensel ve zihinsel yetilerin tekrar kazandırılması amacına yönelik hizmetleri kapsar. Dünya Sağlık Örgütü, rehabilitasyona yönelik raporunda 3 önemli noktaya değinmiştir. Bu raporda rehabilitasyon (Akdemir, Akkuş 2006:85);

- Sakatlık ve engelliğin etkisini, sakat ve engellilerin çevreye uyumsuzluğunu azaltmayı amaçlayan tüm yöntemler,
- Bireylerin sadece çevreye uyumlarını sağlamak için sakat ve engellileri eğitmek değil, toplumsal bütünleşme için yaşadığı çevre ve toplumla ilgili düzenlemeler,
- Sakat ve engelli bireylerin birlikte yaşadıkları aileleri ve toplumlarla birlikte rehabilitasyon hizmetlerinin planlanması ve yürütülmesi olarak açıklanmıştır.

Rehabilitasyon hizmetleri iki gruba ayrılmaktadır:

#### - **Tıbbi Rehabilitasyon**

Kişilerde meydana gelen bedensel kalıcı bozuklukların giderilmesi ve sakatlıkların tedavi edilmesi, yaşamsal kalitenin artırılarak engel teşkil eden problemlerin giderilmesine yönelik hizmetlerdir. Yaşam kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır (Arslantaş 2013:15).

#### - **Sosyal Rehabilitasyon**

Sakatlık yaşayan ya da özrü olan kişilerin yaşamsal faaliyetlerini başkalarına ihtiyaç duymadan gerçekleştirebilmesi ve aynı zamanda mevcut işine uyum sağlamaları ya da yeni iş bulma ve öğrenmelerine yönelik her türlü hizmetleri kapsamaktadır (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat 2011:81).

Sağlığın geliştirilmesine yönelik hizmetler günümüz koşullarına, toplumsal değişimlere ve dünyada meydana gelen gelişmelere göre farklılık göstermektedir. Sağlık alanında iyileşmenin sağlanabilmesi ancak doğru sağlık politikalarının belirlenerek uygulanabilmesine bağlıdır. Ayrıca sağlıktaki çalışmalar, yasal düzenlemeler ve bilimsel gelişmelere göre takip edilerek şekillenmelidir (Kıvanç 2015: 165).

#### 4.4. Sağlık Hizmetlerinde İş Doyumu

İnsan faktörü, günümüz yönetim sistemlerinde diğer üretim faktörlerine göre daha önemli görülmekte ve örgüt varlığının devamı için öncelikle çalışanların mutluluğuna yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Sağlık çalışanlarının mevcut sağlık durumlarının korunması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi fiziksel ve ruhsal yönden çalışanlar için önemli olmasının yanında bu durum hastalara ve diğer insanlara sağlanan hizmetin niteliği, üretkenliği noktasında da büyük önem taşımaktadır. Sağlık hizmeti veren çalışanların buldukları gergin ortam, mesai arkadaşları arasındaki huzursuzluk ve yakınmalar, uzun süren çalışma saatleri gibi etkenler çalışanların performanslarını olumsuz şekilde etkileyerek hizmet verilen hastalara zarar verme ihtimalini artırmaktadır.

Hastane teşkilatlanmasında diğer sağlık çalışanları, konum olarak hekimin altında ve yönetiminde yer almaktadır. Hemşireler ise hastane hiyerarşisinde ara konumda yer alırlar. Yapılan araştırmalara göre sağlık idarecilerinin en fazla, hemşirelerin ise en az iş doyumuna sahip olduğu görülmektedir. İş doyumunda bir diğer etken ise yaş kriteridir. Yaşın artmasıyla birlikte iş doyumunda da artmaktadır. Ayrıca kadınların erkeklere oranla iş doyumunda daha düşüktür. Hemşireleri, hekimler ve diğer sağlık çalışanlarıyla karşılaştığımızda hemşirelerin daha fazla iş stresi yaşamalarına bağlı olarak diğer personellere göre daha az iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür. Genel bir değerlendirmede bulunduğumuzda ise sağlık çalışanlarında iş doyumunun en çok, ücret ve sorumlu olunan iş yüküne bağlı olarak artış göstermektedir. Hastanelerin tekrardan düzenlenmesi (hastanelerin küçülmesi ve özzerkleşmesi) çalışanları psikolojik olarak olumsuz yönde etkilerken iş doyumunun da azalmasına neden olmuştur. Mesleklere göre yapılan değerlendirmede ise pratisyen hekimlerin ve hemşirelerin, mesleğinden memnun olmayan ve işten ayrılma kararı alan çalışanların iş doyumları diğer çalışanlara göre daha düşüktür. Sağlık çalışanlarının sağlık hizmetlerini en iyi şekilde sunabilmeleri öncelikle bireysel olarak fiziksel ve psikolojik yönden sağlıklı olabilmelerine bağlıdır. Çalışma ortamının ve şartlarının düzenlenmesi, çalışanlara verilen değerlerin yeterince yansıtılması ve kendilerini ifade edebilmelerinin sağlanması, çalışanların demokratik haklara sahip olmasıyla birlikte sağlık hizmetlerinden sağlanan doyum oranının da gözle görülür bir şekilde artış sağlamak mümkün olabilir (Derin 2007:29-34).

## V. BÖLÜM

### GEREÇ, YÖNTEM ve BULGULAR

#### 5.1 Araştırmanın Türü

Bu araştırma ile Sağlık Bakanlığına bağlı bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin, yöneticilerinden almış oldukları desteğe bağlı olarak iş doyumunun ne düzeyde olduğu incelenmek istenmiştir.

İş doyumunu, yönetici desteği ve demografik veriler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Hemşirelerin iş doyumunu, yöneticilerin sağladığı destek ve karşılaştığı sorunların değerlendirilmesi amacı ile hemşirelik mesleği mensuplarına veri toplama formu ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma tek bir bölümde sınırlı tutulmayıp hastanenin tüm bölüm hemşireleriyle yapılmıştır.

#### 5.2 Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma, Sivas İli Numune Hastanesi'nde 01.11.2017-01.12.2017 tarihleri arasında yapılmıştır.

#### 5.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Sivas İli Numune Hastanesi'nde (697 hemşire) görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi yapılmamış ve tüm evrene ulaşılmak istenmiştir. Bu yönüyle çalışmada, kolayda örnekleme yöntemine gidildiği söylenebilir. Kolayda örnekleme en kısa zamanda, en az maliyetle bilgi üretilmesine ihtiyaç duyulduğu durumlarda seçilen bir örnekleme yöntemidir. Araştırma gönüllülük esasına dayandığı için araştırmayı kabul etmeyen ve istirahat, izin gibi durumlar sebebi ile ulaşılamayan hemşireler araştırmaya dâhil edilmemiştir. Doldurulan anketlerden uygun olmayan ve büyük oranda eksik doldurulan 9'u elendikten sonra toplamda 100 anket değerlendirmeye alınmıştır.

#### **5.4 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma; Sivas İli Numune Hastanesi'nde 01.11.2017-01.12.2017 tarihleri arasında hemşirelik hizmetlerinde görevli yıllık izin, ücretsiz izin, doğum izni, yurt içi ve yurt dışı görevli, raporlu olmayan ve araştırmayı kabul eden hemşirelerin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmanın sadece tek bir devlet hastanesinde yapılmış olması diğer bir sınırlılığı teşkil etmektedir.

#### **5.5 Veri Toplama Araçları**

Araştırmada hemşirelerin yönetici desteği algısı ile iş doyumunu düzeylerini değerlendirebilmek için Zeynep Şahin'in 2011 yılındaki çalışmasından yola çıkılarak Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalında yapmış olduğu (Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşireler ile Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Stres ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi) yüksek lisans çalışmasında kullanılan, kişisel bilgi formu ve iş doyum ölçeğinden yararlanılmış olup ayrıca iş doyumunu yönetici desteği arasındaki ilişkiyi ölçebilmek için de yönetici desteği ölçeği eklenmiştir.

Araştırmada, iş doyumunu ile ilgili veriler, "Minnesota İş Doyum Ölçeği" nin kısa formunun ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır. Minnesota İş Doyum Ölçeği ; 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Baycan tarafından (1985) Türkçe' ye çevrilerek, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları neticesinde, Cronbach Alpa değeri 0,77 olarak hesaplanmıştır (Şahin 2011: 74).

Hemşirelere uygulanan ankete ilişkin veri toplama formu; kişisel bilgi formu, iş doyumunu ölçeği ve yönetici desteği ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Veri toplama formunun birinci bölümü; yaş, medeni durum, eğitim, görev yeri, çalışma yılı, gelir durumu, çalışma şekli, çalışma saatleri gibi hemşirelerin kişisel özelliklerini tanımaya yönelik verilerin toplanması amacı ile 19 sorudan oluşturulmuştur. İkinci bölüm; çalışma koşulları, ücret, terfi olanakları, performansın ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi gibi iş doyumunu ölçmeye yönelik olan 20 sorudan oluşmaktadır. Bu ifadelere hemşirelerin katılım düzeyleri, 5'li Likert ölçeği ile hiç memnun değilim (1), memnun değilim (2), kararsızım (3), memnunum (4), çok memnunum (5) şeklinde ölçeklendirilmiştir. Üçüncü bölümde ise yönetici-

çalışan arasındaki iletişim ve yönetici desteğini belirlemeye yönelik 7 sorudan oluşmaktadır. Bu ifadeler hemşirelerin katılım düzeyleri, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kısmen katılıyorum (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) olarak ölçeklendirilmiştir. Çalışanlar bu şıklardan kendilerine uyan yalnızca bir seçeneği işaretleyebilmekte ve anket kapsamında açık uçlu soru bulunmamaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

1. Hipotez -  $H_0$ : Farklı demografik özelliklere sahip hemşirelerin yönetici desteği algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.
2. Hipotez -  $H_0$ : Farklı demografik özelliklere sahip hemşirelerin iş doyumu algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.
3. Hipotez -  $H_0$ : Hemşirelerin yönetici desteği algılarının iş doyumları üzerinde etkisi yoktur.

#### **5.6. Veri Toplama Aracının Uygulanması**

Veri toplama formları 01.11.2017-01.12.2017 tarihleri arasında Sivas Numune hastanesi hemşirelik hizmetlerinde görev yapan hemşirelere uygulanmıştır. Veri toplama formları, araştırmaya katılan hemşirelere elden dağıtılarak veri formu ve araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir.

#### **5.7. Verilerin Analizi**

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin değerlendirilmesinde, SSPS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.00 programı kullanılmıştır. Örneklemden alınan verilerin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alfa testi, ölçeklerdeki değerlerin dağılımlarını incelemek için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre yönetici desteği algısına ait verilerin normal dağılıma uygun olmadığı, iş doyumu algısına ait verilerin ise normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle demografik verilerdeki ikili karşılaştırmalar için yönetici desteği verilerinde Mann-Whitney U, çoklu karşılaştırmalar için Kruskal-Wallis H testi, iş doyumu verilerinde ikili karşılaştırmalar için Bağımsız Örneklem t testi ve çoklu karşılaştırmalar için F testi uygulanmıştır. Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi ve değişkenlerin birbirlerini etkileme derecesini ortaya koyabilmek için

regresyon analizi uygulanmıştır. Testler 0,05 hata payı yani % 95 güven aralığına göre yapılmıştır.

## 5.8. Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerinin frekans değerleri Tablo 6.1’de görülmektedir. Çalışmaya dahil olan hemşirelerin kişisel bilgileri incelendiğinde genellikle homojen olarak dağıldığı görülmektedir. Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %14’ü 20-24, %24’ü 25-29, %28’i 30-34, %17’si 35-39, %5’i 40-44, 45 ve üstü yaş grup ise %12 aralığındadır. 30-34 yaş aralığının diğer gruplardan daha kalabalık olduğu ve 40-44 yaş grubunun diğer gruplardan daha az katılımcıya sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %51’evli, %44’ü boşanmış, %5’i bekâr olduğu görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %35’i Sağlık meslek lisesi, %44’ü Ön lisans eğitimi, %15’i Lisans eğitimi, %6’sı Lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %10’u Dahili Klinikler, %22’si Cerrahi Klinikler, %8’i Yoğun Bakım, %7’si Ameliyathane, %17’si Acil Servis, %30’u Poliklinik, %6’sı diğer bölümlerde çalıştığı görülmüştür.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %11’i 1 yıldan az, %31’i 1-5 yıl, %41’i 6-10 yıl, %17’si 11 yıl ve daha fazla süredir hemşire olarak çalıştığı görülmektedir.

Çalışmaya dâhil olan hemşirelerin; %40’ı 1 yıldan az, %51’i 1-5 yıl, %6’sı 6-10 yıl, %3’ü 11 yıl ve daha fazla süredir hali hazırdaki kurumda çalıştığı görülmektedir. Aynı bölümde çalışma yılı değişkeni incelendiğinde, önemli bir çoğunluğun 5 yıla kadar aynı bölümde çalıştığı (%51) hesaplanmıştır. Beş yıldan fazla aynı bölümde çalışanlar, katılımcıların %9’unu oluşturmaktadır.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %63’ü Gelirinin giderinden az, %8’i Gelirinin giderinden fazla ve kalanı ise gelir ve giderinin dengeli olduğunu belirtmişlerdir.



Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %58'i Sürekli gündüz, %42'si Gece gündüz değişken nöbet sistemi ile çalıştığı görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %52'si 40 saat, %48'i 45 saat ve üstü süre çalıştığı görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %50'sinin çocuk sahibi olduğu, %50'sinin çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.

Çocuk sahibi olan hemşirelerin; %18'i tek çocuk sahibi, %44'ü iki çocuk sahibi ve %38'i üç ve daha fazla çocuk sahibi olduğu görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %2'si çalıştığı koşulları iyi, %55'i çalıştığı koşulları ortalama, %43'ü çalışma koşullarını kötü bulduğu görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %46'sının gece çalışma saatlerinin bulunduğu, %54'ünün gece çalışma saatlerinin bulunmadığını belirtmiştir.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %45'i mesleklerinin kişisel gelişime katkıda bulunduğunu, %55'i mesleklerinin kişisel gelişimlerine katkıda bulunmadığı cevabını verdiği görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %30'u sosyal destek aldığı ve yöneticileri tarafından desteklendiğini, %70'i sosyal destek almadığı ve yöneticiler tarafından desteklenmediğini belirtmiştir.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %71'i zaman baskısı ve sınırlamaların karşısında zor durumda kaldığını, %29'u zaman baskısı ve sınırlamaları karşısında zor durumda kalmadığını belirttiği görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %82'si Aşırı yük ve sorumluluktan etkilendiği, %18'i Aşırı yük ve sorumluluktan etkilenmediği cevabını verdiği görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %59'u İşlerini isteyerek seçtiğini, %41'i işlerini isteyerek seçmediği görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan hemşirelerin; %49'u işlerini isteyerek yaptığı, %51'i işlerini isteyerek yapmadığını belirtmiştir.

**Tablo 5.1** Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

Değişken	Kategori	Sıklık	Yüzde
1.Yas	20-24	14	14
	25-29	24	24
	30-34	28	28
	35-39	17	17
	40-44	5	5
2.M.Durum	45+	12	12
	Evli	51	51
	Bosanmis	44	44
3.E.Durum	Diger	5	5
	Saglik Meslek Lisesi	35	35
	On Lisans	44	44
	Lisans	15	15
4.Bolum	Lisansustu	6	6
	Dahili Klinikler	10	10
	Cerrahi Klinikler	22	22
	Yogun Bakim	8	8
	Ameliyathane	7	7
	Acil Servis	17	17
	Poliklinik	30	30
5.H.Calisma.Yılı	Diger	6	6
	1 Yildan Az	11	11
	1-5	31	31
	6-10	41	41
6.B.Calisma.Yılı	11+	17	17
	1 Yildan Az	40	40
	1-5	51	51
	6-10	6	6
7.Gelir	11+	3	3
	Gelir Giderden Az	63	63
	Gelir Giderden Fazla	8	8
8.Calisma.Sekli	Gelir Giderle Dengeli	29	29
	Surekli Gunduz	58	58
9.Haftalik.Calisma.Saati	Gece Gunduz Degisken	42	42
	40 Saat	52	52
10.Cocuk	45+ Saat	48	48
	Evet	50	50
11.Cocuk.Sayisi	Hayir	50	50
	1	9	18
	2	22	44
12.Calisma.Kosullari	3+	19	38
	Iyi	2	2
	Ortalama	55	55
13.Gece.Calisma	Kotu	43	43
	Evet	46	46
14.Kisisel.Gelisim	Hayir	54	54
	Evet	45	45
15.Desteklenme	Hayir	55	55
	Evet	30	30
16.Zaman.Baskisi	Hayir	70	70
	Evet	71	71
17.Yuk.Sorumluluk	Hayir	29	29
	Evet	82	82
18.Isteyerek.Secme	Hayir	18	18
	Evet	59	59
19.Isteyerek.Yapma	Hayir	41	41
	Evet	49	49

Yönetici desteği ölçeğine verilen cevapların frekans değerleri ve yüzdeleri Tablo 5.1’de yer almaktadır. Hemşirelerin “Amirim, emrinde çalışanların işyerindeki

huzur ve mutluluğu ile yakından ilgilidir.” “yd1” sorusuna en fazla %42’si Katılmıyorum, en az ise %3 Kesinlikle Katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Hemşirelerin “Amirim, iş ile ilgili görüş ve düşüncelerimi dikkate alır.” “yd2” sorusuna en az %3’ü Kesinlikle Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum, en fazla ise %45’i Kısmen Katılıyorum, cevabını verdiği görülmektedir.

Hemşirelerin “Amirim, işlerin yapılmasına yardımcı olur.” “yd3” sorusuna en fazla %41’i Katılmıyorum, en az %3’ü Kesinlikle Katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Hemşirelerin “Amirim, yapılan işlerin ekip çalışması ile yapılmasını sağlamak konusunda başarılıdır.” “yd4” sorusuna en fazla %42’si Kısmen Katılıyorum, en az %3’ü Kesinlikle Katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Hemşirelerin “Amirim, yaptığım iyi işler için beni takdir eder.” “yd5” sorusuna en az %3’ü Kesinlikle Katılmıyorum, en fazla %38’i Kısmen Katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Hemşirelerin “Amirim, küçük şeyleri bile eleştirir.” “yd6” sorusuna en fazla %52’si Katılmıyorum, en az %5’i Katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Hemşirelerin “Amirim, herhangi bir problem ile karşılaştığımda bana destek verir.” “yd7” sorusuna en fazla %48’i Kısmen Katılıyorum, en az %3’ü Kesinlikle Katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan kişilerin sorulara vermiş oldukları cevapların geneli incelendiğinde, katılımcıların “kısmen katılıyorum” (%39) ve “katılmıyorum” (%37,6) cevaplarını diğerlerine göre daha çok işaretlediği görülürken, en az cevaplandırılan seçenek olarak “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı (%4,7) verilmiştir. Tablodaki istatistiklere göre “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabı en yüksek oranda “yd1” sorusuna (%12), “Katılmıyorum” cevabı en çok “yd6” sorusuna (%52), “Kısmen Katılıyorum” cevabı en çok “yd7” sorusuna (%48), “Katılıyorum” cevabı en çok “yd4” sorusuna (%23), “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı ise en çok “yd5” ve “yd6” sorusuna (%9) verilmiştir.

**Tablo 5.2. Yönetici Desteği Ölçek Cevapları Frekans Tablosu**

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
yd1	12	12	42	42	33	33	10	10	3	3
yd2	3	3	31	31	45	45	18	18	3	3
yd3	6	6	41	41	39	39	11	11	3	3
yd4	5	5	27	27	42	42	23	23	3	3
yd5	3	3	34	34	38	38	16	16	9	9
yd6	6	6	52	52	28	28	5	5	9	9
yd7	5	5	36	36	48	48	8	8	3	3
Toplam	40	5,7	263	37,6	273	39,0	91	13,0	33	4,7

İş doyumu ölçeğine verilen cevapların frekans değerleri ve yüzdeleri Tablo 5.2’de yer almaktadır. Çalışmaya dâhil olan kişilerin sorulara vermiş oldukları cevapların geneli incelendiğinde, katılımcıların “Memnun Değilim” (%32,95) ve “Kararsızım” (%32,95) cevaplarını diğerlerine göre daha çok işaretlediği görülürken, en az cevaplandırılan seçenek olarak “Çok Memnunum” cevabı (%2,4) verilmiştir. Tablodaki istatistiklere göre “Hiç Memnun Değilim” cevabı en yüksek oranda “id1” sorusuna (%30), en düşük oranda ise “id15” sorusuna (% 5); “Memnun Değilim” cevabı en çok “id19” sorusuna (%44), en düşük oranda ise “id4” (%20) sorusuna; “Kararsızım” cevabı en çok “id15” sorusuna (%47), en düşük oranda ise “id9” (%18) sorusuna; “Memnunum” cevabı en çok “id4” sorusuna (%44), en düşük oranda ise “id17”ve “id19” (%8) sorusuna; “Çok Memnunum” cevabı en çok “id12” sorusuna (%17) en düşük oranda ise “id1”, “id2”, “id3”, “id4”, “id5”, “id6”, “id8”, “id11”, “id14”, “id15”, “id16”, “id17” sorularına (%0) olarak verilmiştir.

**Tablo 5.3. İş Doyumu Ölçek Cevapları Frekans Tablosu**

Sorular	Hiç Memnun Değilim		Memnun Değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok Memnunum	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
id1	30	30	27	27	26	26	17	17	0	0
id2	23	23	25	25	37	37	15	15	0	0
id3	25	25	32	32	30	30	13	13	0	0
id4	12	12	20	20	24	24	44	44	0	0
id5	14	14	34	34	29	29	23	23	0	0
id6	9	9	41	41	30	30	20	20	0	0
id7	6	6	29	29	22	22	40	40	3	3
id8	13	13	29	29	30	30	28	28	0	0
id9	9	9	42	42	18	18	28	28	3	3
id10	12	12	25	25	31	31	29	29	3	3
id11	15	15	32	32	32	32	21	21	0	0
id12	6	6	25	25	39	39	13	13	17	17
id13	17	17	38	38	33	33	9	9	3	3
id14	8	8	37	37	36	36	19	19	0	0
id15	5	5	30	30	47	47	18	18	0	0
id16	6	6	35	35	40	40	19	19	0	0
id17	8	8	40	40	44	44	8	8	0	0
id18	10	10	41	41	23	23	17	17	9	9
id19	9	9	44	44	37	37	8	8	2	2
id20	11	11	33	33	33	33	15	15	8	8
Toplam	248	12,4	659	32,95	641	32,05	404	20,2	48	2,4

Tablo 5.3'te çalışmada yer alan soruların tüm katılımcılar tarafından anlaşıldığı ve tutarlı sonuçlar sergileyip sergilemediği; güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alfa istatistiği hesaplanarak incelenmiştir. Sonuçlara göre yönetici desteği ölçeğinin ilk hesaplama sonucu 0,812 ile güvenilir kabul edilmiştir. Ancak “yd6” sorusunun genel tutarlılığı bozması sebebiyle çalışmadan çıkartılması uygun görülmüştür. Gerekli düzenlemeden sonra tekrarlanan işlemde, kalan soruların “çok güvenilir olduğu” katsayı değerinin 0,85'in üstünde yer alması ile anlaşılmıştır. İş doyumu ölçeğinde ise herhangi bir sorunun çıkarılması genel tutarlılığı büyük oranda etkilemediğinden, yirmi soru da çalışmaya dâhil edilmiş ve iş doyumu ölçeğinin Cronbach's Alfa katsayısı 0,899 ile “çok güvenilir” olarak sınıfında yer aldığı görülmüştür.

**Tablo 5.4. Ölçek Soruları Güvenilirlik Analizi Tablosu**

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı	Çıkartılan Soru
Yönetici Desteği	0,812	7	-
	0,884	6	yd6
İş Doyumu	0,899	20	-

Güvenilirlik analizi sonucunda çalışmaya dahil edilen anket soruları dikkate alınarak hesaplanan tanımlayıcı istatistikler Tablo 5.4’de yer almaktadır.

Katılımcıların ölçeklere vermiş oldukları puanlara göre yapılan tanımlayıcı istatistikler tablosunda; yönetici desteği algısı ortalama puanının 2,76 olduğu, en düşük değerin 1,67 ve en yüksek değerin ise 4,83 olduğu hesaplanmıştır. Yine tanımlayıcı istatistikler tablosunda; iş doyumunu algısı ortalama puanının 2,67 olduğu, en düşük değerin 1,40 ve en yüksek değerin ise 3,75 olduğu hesaplanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde ise yönetici desteği algısının ortalama puanının iş doyumunu algısına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.5.** Ölçek Ortalaması Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek	Minimum	Maximum	Mean	Standart Sapma
ydORT	1,67	4,83	2,76	0,71
idORT	1,40	3,75	2,67	0,58

Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi, Kolmogorov tarafından 1933 yılında tek örnek için uyum iyiliği testini önermiştir. 1939 yılında ise bir Rus matematikçisi olan Smirnov tarafından iki bağımsız örnek için uyum iyiliği testi geliştirilmiştir. Kolmogorov ve Smirnov testi benzerlik nedeniyle, uygulamada, Kolmogorov–Smirnov uyum iyiliği testleri olarak bilinirler (Kartal 1998: 103-138). Örneklerden elde edilen verinin önceden belirlenmiş teorik bir dağılıma uyumluluk gösterip göstermediğini sınamak için kullanılır (Gürbüz, Şahin 2004:236).

Bu testte, anlamlılık değerlerinin, istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05’den büyük olması durumunda incelenen verilerin dağılımının normal olduğu sonucuna varılır. 0,05’den küçük olması durumunda verilerin dağılımının normal olmadığı bu nedenle parametrik olmayan test yöntemlerinin kullanılması gerektiği ortaya çıkar.

Çalışma verileri üzerinde yapılan Kolmogorov-Smirnov Z testi sonuçları Tablo 5.5’de yer almaktadır. Sonuçlara göre yönetici desteğinin normal dağılıma uygun olmamasından dolayı ( $p < 0,05$ ), demografik verilerdeki farklılığı incelenmesinde ikili karşılaştırmalar için Mann-Whitney U ve çoklu karşılaştırmalar için Kruskal-Wallis H testi uygulanacaktır. Ancak iş doyumuna ait verilerin normal dağılıma uygun olmasından dolayı ( $p > 0,05$ ), demografik verilerdeki farklılığı

incelenmesinde ikili karşılaştırmalar için Bağımsız Örneklem t testi ve çoklu karşılaştırmalar için F testi uygulanacaktır.

**Tablo 5.6.** Ölçeklerin Kolmogorov-Smirnov Z Testi Normallik Sınaması

Değişken	İstatistik	ydORT	idORT
Normal Parametreler	Ortalama	2,758	2,673
	Standart Sapma	0,714	0,578
Uç Değer Farkları	Mutlak	0,144	0,100
	Pozitif	0,144	0,050
	Negatif	-0,072	-0,100
Z		1,442	1,002
P		0,031	0,268

Tablo 5.6’da yönetici desteğine verilen cevapların demografik verilerdeki kategorilere göre tanımlayıcı istatistikleri ve ortalama farklılıkları anlamlılık değerleri yer almaktadır.

Testin sonucuna göre katılımcıların yaş durumuna göre verdikleri cevaplarda yönetici desteği ile ilgili anlamlı bir ilişki görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Yine benzer şekilde medeni durum, eğitim durumu, bölüm, hastanedeki çalışma süresi, bölümde çalışma süresi, gelir düzeyi, çalışma şekli, haftalık çalışma saati ve koşulları, gece çalışma, desteklenme, zaman baskısı, isteyerek seçme, işini isteyerek yapma değişkenlerinin yönetici desteği görme ölçeğine verdiği cevaplar arasında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ).

Kişisel gelişim sorusuna verilen cevaplara göre katılımcıların yönetici desteği ölçeği ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre, kişisel gelişim konusunda eksiklikleri olduğunu düşünen kişilerin, yönetici desteği ortalamaları, kişisel gelişim konusunda eksiklikleri olmadığını düşünenlere göre daha düşük hesaplanmıştır.

Yüklenen sorumluluk sorusuna verilen cevaplarda katılımcıların yönetici desteği ölçeği ortalaması istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Yüklenen sorumlulukların az olduğunu düşünenlerin, diğerlerine göre yönetici desteğinin daha fazla olduğu hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre birinci hipotez olan “Farklı demografik özelliklere sahip hemşirelerin yönetici desteği algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.”  $H_0$  hipotezi “kişisel gelişim” ve “yüklenen sorumluluk” özellikleri dışında kabul edilmiştir.

**Tablo 5.7.** Demografik Değişkelere Göre Yönetici Desteği Ölçek Ortalaması  
Farklılık Testi ve Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Değişkenler	Kategoriler	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma	M-W/ K-W	p
Yas	20-24	1,67	4,83	2,63	0,92	4,959	0,421
	25-29	1,67	4,83	2,95	0,79		
	30-34	1,67	4,00	2,70	0,68		
	35-39	1,83	4,83	2,64	0,72		
	40-44	2,17	3,17	2,80	0,38		
M.Durum	45+	2,17	3,50	2,81	0,44	0,088	0,957
	Evli	1,67	4,00	2,71	0,59		
	Boşanmış	1,67	4,83	2,80	0,81		
Eğitim Durumu	Diğer	2,00	4,83	2,90	1,13	1,810	0,613
	Sağlık Meslek Lisesi	1,67	4,00	2,71	0,61		
	On Lisans	1,67	4,83	2,72	0,77		
	Lisans	1,67	4,00	2,83	0,70		
	Lisansüstü	2,17	4,83	3,11	0,96		
Bölüm	Dahili Klinikler	1,67	4,83	2,70	0,96	3,300	0,770
	Cerrahi Klinikler	1,67	4,00	2,79	0,72		
	Yoğun Bakım	2,33	3,50	2,85	0,39		
	Ameliyathane	2,00	3,33	2,74	0,56		
	Acil Servis	1,67	4,00	2,89	0,70		
	Poliklinik	1,67	4,83	2,66	0,80		
	Diğer	2,17	3,33	2,78	0,44		
H. Çalışma. Yılı	1 Yıldan Az	1,83	4,83	3,02	0,98	0,655	0,884
	1-5	1,67	4,00	2,69	0,64		
	6-10	1,67	4,83	2,73	0,67		
	11+	1,83	4,83	2,78	0,80		
B. Çalışma. Yılı	1 Yıldan Az	1,67	4,83	2,70	0,80	3,595	0,309
	1-5	1,67	4,00	2,74	0,62		
	6-10	2,33	4,83	3,28	0,85		
	11+	2,33	3,50	2,89	0,59		
Gelir	Gelir Giderden Az	1,67	4,83	2,80	0,72	0,824	0,662
	Gelir Giderden Fazla	2,00	3,67	2,75	0,60		
	Gelir Giderle Dengeli	1,67	4,83	2,67	0,74		
Çalışma Sekli	Sürekli Gündüz	1,67	4,83	2,72	0,74	-1,257	0,209
	Sürekli Gece	.	.	.	.		
	Gece Gündüz Değişken	1,67	4,00	2,82	0,68		
Haftalık Çalışma Saati	40 Saat	1,67	4,83	2,71	0,70	-0,964	0,334
	45+ Saat	1,67	4,83	2,81	0,73		
Çocuk	Evet	1,67	4,83	2,82	0,64	-1,331	0,183
	Hayır	1,67	4,83	2,70	0,78		
Çocuk Sayısı	1	1,67	3,33	2,63	0,65	3,740	0,154
	2	1,83	4,83	3,03	0,73		
	3+	1,83	3,50	2,66	0,47		
Çalışma Koşulları	İyi	1,83	2,17	2,00	0,24	3,131	0,209
	Ortalama	1,67	4,83	2,74	0,65		
	Kotu	1,67	4,83	2,82	0,79		
Gece Çalışma	Evet	1,67	4,00	2,81	0,67	-1,193	0,233
	Hayır	1,67	4,83	2,71	0,75		
Kişisel Gelişim	Evet	1,67	4,83	2,56	0,67	-2,752	<b>0,006</b>
	Hayır	1,67	4,83	2,92	0,71		
Desteklenme	Evet	1,67	4,00	2,63	0,62	-0,938	0,348
	Hayır	1,67	4,83	2,81	0,75		
Zaman Baskısı	Evet	1,67	4,83	2,76	0,71	-0,053	0,957
	Hayır	1,67	4,83	2,76	0,73		
Yük. Sorumluluk	Evet	1,67	4,83	2,69	0,70	-2,183	<b>0,029</b>
	Hayır	2,17	4,83	3,08	0,72		
İsteyerek Seçme	Evet	1,67	4,83	2,76	0,74	-0,106	0,916
	Hayır	1,67	4,83	2,75	0,68		
İsteyerek Yapma	Evet	1,67	4,83	2,86	0,70	-1,349	0,177
	Hayır	1,67	4,83	2,66	0,72		

Tablo 5.7’de görüldüğü üzere farklı demografik özelliklere sahip katılımcıların iş doyum ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması karşılaştırılarak,



farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre değişkenlerden olan, yaş, medeni durum, eğitim durumu, bölüm, hastanedeki ve bölümdeki çalışma süresi, gelir, çalışma şekli, haftalık çalışma saati, çocuk durumu ve sayısı, çalışma koşulları, gece çalışma, kişisel gelişim, desteklenme, zaman baskısı, yüklenen sorumluluk, işi isteyerek seçme ve isteyerek yapmak değişkenlerinin iş doyumuna etki etmediğini söylemek mümkündür. Bu değişkenlerin iş doyum ölçeğine verdiği cevaplar arasında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ).

Bu sonuçlara göre ikinci hipotez olan “Farklı demografik özelliklere sahip hemşirelerin iş doyum algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.”  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.8. Demografik Değişkelere Göre İş Doyumu Ölçek Ortalaması Farklılık Testi ve Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu**

Değişkenler	Kategoriler	Minimum	Maximum	Ortalama	Stadart Sapma	M-t/F	p
Yas	20-24	1,60	3,10	2,51	0,40	1,005	0,419
	25-29	1,40	3,70	2,64	0,61		
	30-34	1,40	3,75	2,60	0,61		
	35-39	1,60	3,75	2,75	0,59		
	40-44	2,20	3,35	2,74	0,43		
	45+	1,90	3,75	2,96	0,63		
M.Durumu	Evlü	1,40	3,75	2,71	0,67	0,237	0,790
	Boşanmış	1,40	3,75	2,63	0,49		
	Diğer	2,45	2,95	2,64	0,22		
E.Durumu	Sağlık Meslek Lisesi	1,40	3,70	2,61	0,58	1,738	0,164
	On Lisans	1,60	3,75	2,73	0,56		
	Lisans	1,40	3,55	2,49	0,63		
	Lisansüstü	2,50	3,75	3,08	0,42		
Bölüm	Dahili Klinikler	1,40	3,55	2,64	0,62	0,775	0,607
	Cerrahi Klinikler	1,40	3,70	2,69	0,61		
	Yoğun Bakım	2,25	3,55	2,86	0,46		
	Ameliyathane	2,00	3,75	2,93	0,73		
	Acil Servis	1,60	3,30	2,53	0,51		
	Poliklinik	1,40	3,75	2,70	0,60		
	Diğer	1,90	3,15	2,41	0,47		
H. Çalışma Yılı	1 Yıldan Az	1,60	3,30	2,61	0,48	0,907	0,441
	1-5	1,40	3,70	2,56	0,58		
	6-10	1,40	3,75	2,71	0,59		
	11+	1,60	3,75	2,82	0,60		
B. Çalışma Yılı	1 Yıldan Az	1,40	3,75	2,59	0,58	1,021	0,387
	1-5	1,40	3,75	2,72	0,58		
	6-10	1,90	3,15	2,58	0,55		
	11+	2,65	3,55	3,10	0,45		
Gelir	Gelir Giderden Az	1,40	3,75	2,66	0,62	0,542	0,583
	Gelir Giderden Fazla	1,90	3,30	2,51	0,48		
	Gelir Giderle Dengeli	1,40	3,75	2,74	0,50		
Çalışma Şekli	Sürekli Gündüz	1,40	3,75	2,68	0,52	0,065	0,948
	Sürekli Gece	.	.	.	.		
	Gece Gündüz Değişken	1,40	3,75	2,67	0,66		
Haftalık Çalışma Saati	40 Saat	1,60	3,75	2,64	0,55	-0,576	0,566
	45+ Saat	1,40	3,75	2,71	0,61		
Çocuk	Evet	1,40	3,75	2,74	0,65	1,134	0,260
	Hayır	1,40	3,75	2,61	0,50		
Çocuk Sayısı	1	1,40	3,70	2,42	0,83	1,682	0,197
	2	1,60	3,70	2,88	0,57		
	3+	1,60	3,75	2,72	0,62		
Çalışma Koşulları	İyi	1,60	3,75	2,68	1,52	0,059	0,943
	Ortalama	1,40	3,75	2,65	0,59		
	Kotu	1,40	3,75	2,70	0,54		
Gece Çalışma	Evet	1,40	3,70	2,58	0,60	-1,550	0,124
	Hayır	1,40	3,75	2,75	0,55		
Kişisel Gelişim	Evet	1,40	3,75	2,58	0,55	-1,527	0,130
	Hayır	1,40	3,75	2,75	0,59		
Desteklenme	Evet	1,60	3,75	2,64	0,52	-0,348	0,729
	Hayır	1,40	3,75	2,69	0,61		
Zaman Baskısı	Evet	1,40	3,75	2,68	0,61	0,248	0,805
	Hayır	1,40	3,75	2,65	0,50		
Yuk. Sorumluluk	Evet	1,40	3,75	2,673	0,60	0,002	0,998
	Hayır	1,90	3,30	2,672	0,46		
İsteyerek Seçme	Evet	1,40	3,75	2,65	0,61	-0,337	0,707
	Hayır	1,40	3,75	2,70	0,54		
İsteyerek Yapma	Evet	1,40	3,75	2,70	0,58	0,430	0,668
	Hayır	1,40	3,75	2,65	0,58		

Çalışmanın üçüncü hipotezini test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade eder. Değişkenler

arasındaki ilişkinin varlığı neden-sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir. Korelasyon katsayısı ilişki miktarını gösteren değeri belirtir ve “r” harfi ile gösterilir. Korelasyon katsayısı “0” değerine yakın olduğunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmek oldukça zordur (Gürbüz, Şahin 2004:255-256). Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Şahin 2011:81).

Çalışmada yer alan ölçeklerin birbirlerine göre değiştiği düşünülmektedir. Bu sebeple korelasyon analizi ile olası ilişkinin derecesi ve yönü bulunmak istenmiştir. Yönetici desteği ölçeğinin normal dağılıma uygun olmaması sebebi ile Spearman korelasyon testi uygulanmıştır. Test sonucu Tablo 5.8’de görülmektedir. Buna göre, yönetici desteği ve iş doyumunu ölçekleri arasında pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ( $p < 0,05$ ). Buradan hareketle yönetici desteği algısının artması ile iş doyumunu algısının da %50,4 ihtimal ile artacağı ya da iş doyumunu algısının artması ile yönetici desteği algısının da %50,4 ihtimal ile artacağı söylenebilmektedir.

**Tablo 5.9.** Ölçeklerin Korelasyon Analizi Tablosu

Ölçek	İstatistik	idORT
ydORT	r	0,504
	p	<0,001

İlişki analizi ile değişkenlerin eş hareketleri incelenmektedir. Ancak etkileşimleri belirlenmemektedir. Değişkenlerin birbirlerini etkileme derecesi ile ilgili olarak regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları tablo 5.10.1, 5.10.2, 5.10.3’de verilmiştir.

Çalışmada yönetici desteği algısının iş doyumunu etkilediği hipotezi öne sürülmektedir. Dolayısıyla yönetici desteği algısının iş doyumunu ne derece etkilediği tablo 5.8.10.1’deki düzeltilmiş  $R^2$  değerinden anlaşılmaktadır. Buna göre, yönetici desteğindeki değişim %44.2 ihtimal ile iş doyumunu etkilemektedir. Tablo 5.8.10.2’de uygulanan yöntemin istatistiksel olarak anlamlı ve kullanılabilir olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Tablo 5.10.3’de ise yönetici desteğinin değişiminin iş doyumunda ne kadarlık bir etkisi olduğu ve temel iş doyumunu değerleri yer almaktadır. Ayrıca bu modelde yer alan değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Sonuçlara göre kurulan bu modelde katılımcıların (yönetici desteğinin hiç dikkate alınmaması durumunda) 1,665 birim değerinde iş doyumunun olduğu hesaplanmıştır. Ek olarak, yönetici desteğindeki bir birimlik artış iş doyumunda 0,365 birimlik artışa sebep olmaktadır. Model;

$$(\text{İş Doyumu}) = 1,665 + 0,365 * (\text{Yönetici Desteği})$$

Şeklide formüle edilebilir. Buradan yola çıkarak, yönetici desteği üst düzeyde (5) olsa bile iş doyumunun 3,49 olacağı hesaplanmaktadır. Ancak R<sup>2</sup> değeri 0,45 olarak hesaplanmıştır. Bu da iş doyumunun yönetici desteğini ancak %45 oranında açıklayabildiği ve modelin kısmen zayıf bir model olduğu anlamına gelmektedir.

Bu sonuçlara göre çalışmanın üçüncü hipotezi olan “Hemşirelerin yönetici desteği algılarının iş doyumları üzerinde etkisi yoktur” H<sub>0</sub> hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 5.10.** Ölçeklerin Regresyon Analizi Tablosu

**Tablo 5.10.1**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmin Standart Hatası
0,672	0,451	0,442	0,519

**Tablo 5.10.2**

İstatistik	Kareler Toplamı	Sd.	Kareler Ortalaması	F	p
Nedensellik	6,735	1	6,735	25,036	<0,001
Hata	26,362	98	0,269		
Toplam	33,097	99			

**Tablo 5.10.3**

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Error	Beta		
Sabit	1,665	0,208	-	8,006	<0,001
ydORT	0,365	0,073	0,450	5,004	<0,001

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin yönetici desteği algılarının iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkileri ve hemşirelerin demografik özelliklerine göre iş doyumunu ve yönetici desteği algı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırma, 01.11.2017-01.12.2017 tarihleri arasında Sivas İli Numune Hastanesi'nde görevli yıllık izin, ücretsiz izin, doğum izni, yurt içi ve yurt dışı görevli, raporlu olmayan ve araştırmayı kabul eden 100 hemşire ile gerçekleşmiştir. Araştırma sonuçlarında elde edilen demografik verilerde, araştırmaya katılan hemşirelerin yaş aralığını en fazla (%28) 30-34 yaş grubu oluşturmaktadır. Ön lisans mezunları diğer çalışanlara oranla daha fazla iken (%44), lisansüstü eğitimi almış çalışanların sayısı (%6) oldukça azdır. Hastanede görevli hemşirelerin çoğunluğunu 6-10 yıl arasında çalışan (%41) tecrübeli kişiler oluşturmaktadır. Gereken durumlarda mesaiye kalınması haricinde hemşirelerin haftalık çalışma saatleri ortalama (%52) 40 saat olarak belirlenmiştir. Çalışma koşullarının ortalama düzeyde (%55) olduğu, örgüt içi desteğin (%70) ve kişisel gelişimlerin (%55) yeterli olarak sağlanamadığı belirlenmiştir.

Verilerin analizinde katılımcıların yaş, medeni durum, eğitim durumu, bölüm, hastanedeki çalışma süresi, bölümde çalışma süresi, gelir düzeyi, çalışma şekli, haftalık çalışma saati ve koşulları, çocuk sayısı, gece çalışma, desteklenme, zaman baskısı, işini isteyerek seçme, işini isteyerek yapma değişkenlerinin, yönetici desteği ölçeğine verdiği cevaplar arasında da anlamsal bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ).

Kişisel gelişim sorusuna verilen cevaplara göre katılımcıların yönetici desteği ölçeği ortalaması istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre, kişisel gelişim konusunda eksiklikleri olduğunu düşünen kişilerin yönetici desteği ortalamaları, kişisel gelişim konusunda eksiklikleri olmadığını düşünenlere göre daha düşük hesaplanmıştır. Yüklenen sorumluluk ve ölçek puan ortalaması arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p<0,05$ ). Yüklenen sorumlulukların az olduğunu düşünenlerin, diğerlerine göre yönetici desteğinin daha fazla olduğu hesaplanmıştır.

Yönetici desteği ölçeği uygulanma aşamasında normal dağılıma uygun olmaması sebebi ile değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde Spearman korelasyon testi uygulanmıştır. Spearman korelasyon testine göre, yönetici desteği ve iş doyumunu ölçekleri arasında pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı ilişki hesaplanmıştır ( $p < 0,05$ ). Böylelikle yönetici desteği ölçeğinin artması ile iş doyumunu ölçeğinin de %50,4 ihtimal ile artacağı ya da iş doyumunu ölçeğinin artması ile yönetici desteği ölçeğinin de %50,4 ihtimal ile artacağı söylenebilmektedir.

Çalışmamızda yönetici desteğinin iş doyumunu etkilediği görüşü öne sürülmektedir. Dolayısıyla, yönetici desteğindeki değişim %44.2 ihtimal ile iş doyumunu etkilediği ve modelde yer alan değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu hesaplanmıştır ( $p < 0,05$ ).

Bu sonuçlar doğrultusunda belirlenen hipotezlerden;

Hipotez -  $H_0$ : “Farklı demografik özelliklere sahip hemşirelerin yönetici desteği algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.” Hipotezi “kişisel gelişim” ve “yüklenen sorumluluk” özellikleri dışında kabul edilmiştir.

Hipotez -  $H_0$ : “Farklı demografik özelliklere sahip hemşirelerin iş doyumunu algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez -  $H_0$ : “Hemşirelerin yönetici desteği algılarının iş doyumları üzerinde etkisi yoktur.” Hipotezi red edilmiştir.

Çalışmamız, daha önce yapılmış olan bazı araştırmaları destekler niteliktedir. Şahin’in (2011) “Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşireler ile Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Stres ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi” ne yönelik yaptığı araştırmada hemşirelerin, orta düzeyde işlerinden doyum sağladıklarını ve içsel iş doyumlarının dışsal iş doyumlarından yüksek olduğunu saptamıştır. Aksungur’un (2009) “Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi” ne yönelik yaptığı araştırmada hemşirelerin, sürekli gündüz çalışanların iş doyumunu, gece, vardiyalı ve karışık çalışanlara göre daha yüksek olduğu, mesleğe yeni başlamış olan 20-24 yaş grubunun iş doyumlarının diğer yaş gruplarından daha düşük olduğu, evli olanların iş doyumlarının bekar ve eşinden ayrılmış olanlardan daha yüksek olduğu

belirlenmiştir. Ceylan ve arkadaşlarının (2015) “Personel Güçlendirme ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama” da iş memnuniyeti üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün yönetici desteği olduğu görülmektedir.

Bir devlet hastanesinde yapılan bu araştırmada; elde edilen sonuçlara bağlı olarak hastane çalışanlarına, kurum yöneticilerine şu öneriler sıralanabilir;

- Araştırmamızda görüldüğü üzere, 45+ yaş grubundaki hemşirelerin iş doyum düzeylerinin diğer yaş grubundaki hemşirelerden daha yüksek çıkmış olması emekliliklerinin yaklaşmış olmasının verdiği motivasyondan kaynaklandığı düşünülmektedir. 20-24 yaş grubunda mesleğe yeni başlamış hemşirelerin iş doyumlarının diğer yaş gruplarına göre iş doyumlarının en düşük çıkma nedeni ise ilk yıllarda mesleğe adapte olma güçlüğünden, beklentilerin karşılanamamasından, ağır iş koşullarından ve bunun gibi birçok olumsuz nedene dayandırılabilir. Bu aşamada iş doyumunun sağlanabilmesi için yöneticilerin; çalışanları motive etmesi, düzenli aralıklarla hizmet içi eğitimler verilmesi, sosyal aktivitelerinin sağlanması, iş doyumusuzluğuna neden olan problemlerin belirlenerek gereken önlemlerin alınması gerekmektedir.
- Araştırmamızda görüldüğü üzere, sürekli gündüz çalışan hemşirelerin iş doyum puanları (%2,68) diğer çalışma şekillerinden (sürekli gece, gece gündüz değişen nöbet sistemi), daha yüksek bulunmuştur. Hemşirelerin vardiya sistemi ile ilgili yeni düzenlemeler yapılması iş doyumunda artış sağlayacaktır.
- Hemşirelerin %2,69’u sosyal desteğin olmadığını ve yöneticiler tarafından desteklenmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin adaletli ve destekleyici bir yönetim anlayışı, çalışanların düşüncelerini olumlu yönde etkileyerek iş doyumusuzluğunu azaltacaktır.
- Hemşirelerin %2,68’i zaman baskısı ve sınırlamaların kendilerini zor durumda bıraktığını, %2,673’ü aşırı yük ve sorumluluktan etkilendiğini belirtmişlerdir. İş dağılımının çalışanlara eşit bir şekilde yapılması, zaman

baskısının azaltılması, aşırı yük ve sorumluluktan hemşirelerin kurtarılması iş doyumunun sağlanabilmesinde oldukça önemlidir.

- Çalışanların kurum içerisinde tanınması, alınan kararlara katılımlarının sağlanması ve görevde yükselmelerin performansa dayalı olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. İşe yeni başlayan hemşireler için yapılan oryantasyon ve eğitim hizmetleri güçlendirilmelidir. Fiziki ve çevresel faktörler de çalışma şartlarına uygun olarak düzenlenmelidir.
- Daha sonra yapılacak çalışmalar için, evren ve örneklem grubu genişletilerek, birden fazla devlet veya özel hastanelerde görevli hemşirelerde yönetici desteği ve iş doyumunu incelenmesi önerilebilir. Böylece daha etkili sonuçların elde edileceği düşünülmektedir.
- Hemşirelerin yönetici desteği ve iş doyum düzeylerinin çalışılan klinikler bazında daha ayrıntılı incelenerek hangi kliniklerde iş doyumunun daha az olduğu belirlenebilir. Klinik bazında yönetici desteği ve iş doyumunu ile ilgili önlemler alınabilir.
- Sağlık sektöründe görev yapan bütün personel göz önünde bulundurularak hangi meslek gruplarının iş doyumunu ya da doyumсуuzluğu konusunda daha fazla öne çıktıkları tespit edilerek gereken önlemler alınabilir.



## KAYNAKÇA

- Akay, Hasan (2012). *Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetim Anlayışındaki Değişime Etkileri*, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Akçakaya, Murat (2016). "Weber'in Bürokrasi Kuramının Bugünü ve Geleceği", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 3/ S: 8, s. 275–295.
- Akdemir Nuran ve Akkuş Yeliz (2006). "Rehabilitasyon ve Hemşirelik", *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, (2006), s. 82–91.
- Akıncı, Zeki (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 2/ S: 4, s.1-25.
- Aksoy, Cenk (2017). "Çalışanlarda Adalet ve Yönetici Desteği Algısının Güven Oluşumundaki Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Journal Aviation* C:1/S:1, s. 1-17.
- Aksungur Abide (2009). *Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi*, T.C Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Akşit Aşık, Nuran (2010). "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, S: 467, s. 31-51.
- Altındağ Erkut ve Akgün Bahar (2015). "Örgütlerde Ödüllendirmenin İş gören Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:12/S: 30 s. 281-297.
- Altun Nihal ve Bahçecik Nefise (2009). "Yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin iş zenginleştirme faaliyetlerinin belirlenmesi", *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanat Dergisi*, C:2/S:2 s. 76-85.
- Aman, Fatih (2017). "Sosyoloji Teorilerine Aktörler-Faktörler Bağlamında Bir Bakış Denemesi", *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:1/S:1 s. 23-24.

- Anameriç, Hakan (2005). "Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi", *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, C:45/S:2 s. 25-43.
- Ardıç Kadir ve Polatçı Sema (2008). "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:10/S:2 s.69-96.
- Arslantaş, Didem (2013). *Temel Sağlık Hizmetleri*, Anadolu Üniversitesi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2903 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1860 (2013).
- Aslan Yılmaz Hanzade ve Dönmez Ali (2013). "İş Doyumunu Tayin Eden Bazı Psikolojik ve Demografik Değişkenler", *Türk Psikoloji Yazıları*, C:16/ S: 31 s.91-97.
- Aslan Zeynep ve Etyemez Senem (2015). " İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C:7/S:3 s. 482-507.
- Asunakutlu Tuncer ve Coşkun Bayram (2005). "Frederick Winslow Taylor ve Fizyolojik Örgüt Kuramı" , *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C:5/S:10 s. 157 -176.
- Asunakutlu, Tuncer (2001). "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme", *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi* , S:5 s.12.
- Ataman, Göksel (2001). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ay Alper, Alper Ferda, Bircan Ayşegül, Öncül Hüdaverdi, ve Sadık Mehmet (2015). "Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma" *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C:8/S:38, s. 806-815.
- Aydın, Fatih (2010). *İşletmelerde Fiziksel Çalışma Koşullarının İş Doyumu Üzerine Etkisi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- Aydın, Hamdi (2013). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama*, TC İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aydın, Buğra (2015). "Bireysel İş Uyuşmazlıkları Ve Tahkim " *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, C:21/S:2 s.839-863.
- Ayyıldız, Neriman Ayşe (2008). *Aile İşletmelerinde Liderlik ve Firma Performansı Üzerine Etkileri*, T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Baransel, Atilla (1993). "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, C:1/S:257 İstanbul.
- Bayarçelik Ebru Beyza ve Fındıklı Mine (2017). " İş Tatminin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü", *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:10/S:1 s.16-31.
- Behlül, Seda (2015). *Sağlık Çalışanlarının İş Doyumunun Ve Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi: İstanbul İli Örneği*, T.C. İstanbul Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bozacı, Ahmet (2017). *Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Özdeşleme Düzeylerinin Veri Madenciliği İle Analizi*, T.C. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Boydak Özan, Mukadder Gündüzalp Seda, Yaraş Zübeyde, Polat Hakan ve Şener Gönül (2016). "Kadınların Yönetici Olma İsteğinde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Etkisi", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 17/S:3 s. 537-558.
- Bulut Yakup ve Bakan İsmail (2005). "Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C:5/S:9 s.62 – 89.

- Ceylan Adnan ve Nigar Demircan (2002). "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:31/S:1 s.57-69.
- Ceylan Adnan ve Demircan Nigar (2002). "Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Bir Araştırma, 21. Yüzyılda Kobi'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri", *Doğu Akdeniz Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, s.1-19.
- Ceylan Ali Kemal, Mat Çelik Gaye ve Emhan Abdurrahim (2015). "Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C:7/S:1 s.168-185.
- Ciğerci Yeliz (2004). *Afyon Bölgesinde Çeşitli Sağlık Kuruluşlarında Çalışmakta Olan Cerrahi Hemşirelerinin İş Doyumu Düzeylerinin Ve Bunları Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Çakal, Önder Özel (2009). *Kamu Hastane İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Çanak, Mehmet (2014). "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumlarının İncelenmesi", *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, C:4/ S:7 s.1-26.
- Çarıkcı İlker ve Çelikkol Özlem (2009). "İş Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:1/S: 9 s.153-170.
- Çekmecelioglu Gündüz Hülya ve Ülker Filiz (2014). "Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, KOSBED, 28:35 – 58.

- Çekmecelioğlu, Gündüz Hülya (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 6/ S:2 s.23-39.
- Çelebi, Esra (2010). *Yeni Belediyecilik Stratejileri: Rekabet Edebilir Kentler Yaklaşımı ve Türkiye*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Çelik, Vahbi (1987). *Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çetin, Hakan, Zetter Aygen, Taş Selin ve Çaylak Sebahattin Murat (2013). "İş Doyumu ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (26), s.145-163.
- Çetinkanat, Canan (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çetintaş, Buluthan (2016). "Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, C:4/S:1, s.173-199 .
- Çiçek, Dursun (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana
- Çimen, Mesut (2010). "Sağlık Yönetimi ve Sağlık Yönetim Eğitimi", *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, C:3/S:1, s.136-139.
- Çimen Mesut ve Şahin İsmet (2000). "Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C:5/ S:4 s.53-67.

- Çökük, Barış (2013). *Örgütsel Stresin Çalışanların İş Doyum Düzeylerine Etkisi: Merzifon Kaymakamlığı Örneği*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya
- Dede Meral ve Çınar Sezgi (2008). "Dahiliye Yoğun Bakım Hemşirelerinin Karşılaştıkları Güçlükler ve İş Doyumlarının Belirlenmesi", *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanat Dergisi*, C:1/S:1 s. 3-14.
- Delionü, Özcan (2014). *Mesleki Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu*, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, Nevzat (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Demirbaş Birol ve Haşit Gürkan (2016). "İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 16/S:1 s.137-158.
- Deniz Giray Muazzez ve Deniz Şahin (2012). "Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, C:15/S:30 s.1-9.
- Derin, Nurten (2007). *Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörler*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Psikiyatri Hemşireliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Duygulu Sergül ve Abaan Süheyla (2007). "Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi", Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü, *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Derleme 61–73.
- Efil, İsmail (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Basım-Yayın Ltd. Şti 13. Baskı, Bursa .
- Eğimli Temel, Ayşen (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 23/ S:3 s.35-52.
- Elmas, Neslihan (2017). "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişki", İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri s.1-17.

- Emhan Abdurrahim ve Kula Töngür Aykut (2013). "Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:31/S:1 s. 53-69.
- Emhan Abdurrahim, Mengenci Cengiz, Taşdöven Hidayet ve Garayev Vener (2014). "Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği Ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S:27 (2014), s.76-96.
- Erbil Nilüfer ve Bostan Özgül (2004). "Ebe ve Hemşirelerde İş Doyumu, Benlik Saygısı ve Etkileyen Faktörler", *Atatürk Ünv. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, C:7/S:3 s.56-66.
- Erdem, Ali Rıza (1998). "Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları", *PAÜ. Eğitim Fak. Dergisi*, S:4 s. 51-57.
- Eren, Erol (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İşletme İktisadi Enstitüsü, Küre Ajans Yayın No:129, İstanbul.
- Eren, Erol (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Eren, Erol (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım A.Ş., 10. Basım, İstanbul.
- Eronat, Zeynep (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama*, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ertürk, Ebru (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgüt Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

- Ersoy, Mustafa (2008). *Türkiye’de KOBİ’lerin İşletme ve Yönetim Fonksiyonları Açısından Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Eser, Şükran (2010). *Okul Öncesi Öğretmenlerinde İş Doyumu, Meslektaş İlişkileri Ve Okul İdaresi Desteği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Tekirdağ İli Örneği)*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Okul Öncesi Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Fındık, Mehtap (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Geçikli, Fatma (1999). Süreç, Bilim, Meslek ve Sanat Olarak Halkla İlişkiler, *Atatürk Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, İletişim Fakültesi Dergisi*, s. 251-263.
- Gerek, Nüvit (2014). *İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku*, TC Anadolu Üniversitesi Yayını No:1529, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 812, (Ed. Ömer Zühtü Altan), 2. Baskı, Eskişehir.
- Giray, Deniz Muazzez (2013). "İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici Ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C:15/S:3 s.: 65-81.
- Gökçe Gülise, Şahin Ali ve Bulduklu Yasin (2010). "Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği" *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C:10/S:20. s. 233 – 246.
- Gökçe Orhan ve Şahin Ali (2004). "Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s. 133-156.
- Göktepe, Aydın Esra (2017). "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:46, s. 31-48.



- Gözüm, Sebahat (1996). *Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Hemşire ve Ebelerde İş Doyumu, Tükenmişlik ve İşe Devamsızlığı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması*, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Gül, Hasan (2010). "Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C:12/ S:18 s. 91-98.
- Günay, Ömer Faruk (2004). *Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ve Siyaset Bilimi, (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Güney, Salih (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara
- Gürbüz Sait ve Şahin Faruk (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları 2. Baskı, Ankara.
- Hayta, Bayazıt (2007). "Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi Verimliliği Üzerine Etkisi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S:1
- İnce, Ali Rıza (2016). "Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:15/ S:57 s.649-660.
- İncir, Gülten (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:401, Ankara
- Kaplan, İrfan (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya
- Karakaş, Ayhan (2014). "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme", *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ISSN : 1308-6219, Yıl:6 /S.11

- Karakuş, Hatice (2011). Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (DÜSBED) ISSN : 1308-6219, Kasım 2011 Yıl-3 S.6.
- Kartal, Cem Rıza (2012). "Özel Güvenlik Görevlilerindeki İş Doyum Düzeyinin Bireysel Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Akademik Bakış Dergisi*, S:30 Haziran
- Kartal, Mahmut (1998). *Hipotez Testleri*, Şafak Yayınevi, Erzurum
- Kavuncubaşı, Şahin (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi Ankara
- Kavuncubaşı Şahin ve Yıldırım Selami (2010). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitapevi 2.baskı, Ankara.
- Kerse, Gökhan, Soyalin Mesut ve Karabey Canan Nur (2010). "Kişi Örgüt Uyumu, Nötrleştirme ve Algılanan Yönetici Desteğinin Sanal Kaytarmaya Etkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:8/S:4 s.100-113.
- Kılıç Öztürk, Yasemin (2015). "*Sağlık Hizmet Sunumunda İdarenin Kusur Sorumluluğu*", Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği Kliniği İzmir, C:15/S:4 s.235-243.
- Kısa, Adnan (2002). *Sağlık Kurumları Yönetimi*, (Ed. Nuray UZKESİCİ), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Koçel, Tamer (2013). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul
- Korkmaz, Bülent (2018). İşyerinde Stres ve Başa Çıkma Yolları, (03.02.2016) <http://www.krmgelisim.com/bilimsel-calisma-ve-makaleler/isyerinde-stres-ve-basacikma-yollari>, Erişim: 27.11.2018.
- Kurt, Esra (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Kurta, Murat (2008). *Etkin Bir Kalite Aracı Olarak Hoshın Kanrı ve İşletme Performansına Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler ve Yönetim Bilimi Programı, Yüksek Lisans Tezi
- Kurtulmuş, Sevgi (1998). *Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi*, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul
- Kutanis, Rana (2006). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Küçük Orhan ve Kocaman Gülşen (2015). "Yöneticilerin Emir veya Talimat Biçimiyle Çalışanların Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyi İlişkisi: Bir Araştırma", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, C:4/S:2 s.349-366.
- Küçüközkan, Yasemin (2015). "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve" *Uluslararası Akademik Yönetim Dergisi*, C:1/S:2 s.86-115.
- Kıvanç Madenoğlu, Meral (2015). "Sağlık Bildirgeleri ve Türkiye’de Sağlık Reformları", *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, C:2/S:3 Cilt s.162-166.
- Megep, *Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, İş Hayatında İletişim*, s. 2-34 (2007), Ankara.
- Mert, Nurdan (2017). *Yönetici ve Yönetici Olmayan Hemşirelerin Etik İklim Algılarının Karşılaştırılması*, TC İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Mete, Mehmet, Zincirkıran Mustafa Tiftik, Hidayet Yalçınsoy Ayhan Pekcan Ahmet (2015). "Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C:6/S:12 s.137-156.
- Nurluöz Özdem ve Akçıl Umut (2012). "Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerinin İş Doyumu İle Karşılaştırmalı Analizi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S:2 s.77-86.
- Onal, Güngör (1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, Türkmen Kitabevi, İstanbul

- Önderoğlu, Seil (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması Ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Özbek, Ferhat (2011). "Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:16/S:1 s.231-248.
- Özdemir, Asım (2010). "İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi", C:16/S:1 s. 93-112.
- Özer Funda ve Yurdun Aybars (2012). "Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C:4/S:2 s.71-80.
- Özer, Mehmet Akif (2013). "Weber'in Bürokrasisi Karşısında Yönetimde Yeniden Yapılandırma Arayışları", *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, C:2/S:4 (2013), s.43-57.
- Özgür Gönül, Babacan Gümüş, Aysun Gürdağ Şifa (2011). "Hastanede Çalışan Hemşirelerde Ruhsal Belirtilerin İncelenmesi", *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, C:24/S:4 s. 296-305.
- Özkan, Vural Gülşah (2011). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, Yüksek Lisans Tezi,
- Pekdemir, Işıl Koçoğlu Merve, Gürkan Çetin Güney (2013). "Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl:24 S:75 s.84-104.
- Pelit Elbeyi ve Öztürk Yüksel (2010). "Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İş görenleri Üzerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C:2/S:1 s.43-72.

- Pınar, İbrahim (2008). "İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:37/ S:2 s.151-166.
- Polat, Nilgün, *Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu: Bir Eğitim Hastanesinde Saha Çalışması*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı, Ankara (2008).
- Hodgetts, Richard (1997). *Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev., Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul
- Salık, Saadettin (2001). "Modern Yönetim Yaklaşımları", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:5 Haziran s. 1-19.
- Samadov, Sakit (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Sarı, Seda (2011). *Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektörü Antalya Örneği*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Aydın
- Sarıhan, Özlem (2011). *Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynağının Önemi ve İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Kullanımı Üzerine Özel Hastanelerde Bir Araştırma*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir
- Sat, Sultan (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana
- Semercioğlu, Serhat (2012). *Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışması*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Sevimli Figen ve İşcan Faruk (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C:5/ S:1 s.55-64.

- Sökmen, Alptekin (2014). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Sun, Özlem (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara
- Şahin, Ali (2004). "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:11s. 523-547.
- Şahin, Faruk (2009). *Yönetsel Güçlülük: Etkili Yönetim Ve Liderlik Bileşeni Olarak Kavramsallaştırılması ve Ölçülebilmesine İlişkin Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Niğde
- Şahin, Zeynep (2011). *Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşireler İle Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Stres ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Programı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Şam, Güner (2013). *Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Yansımaları: Tekstil İşçileri Üzerine Bir Uygulama*, TC Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne
- Şat Adem, Doğan Hüseyin ve Amil Osman (2015). "Akademisyenlerin Psikolojik İhtiyaçları ve İş Doyumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kayseri Örneği", *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, C:5/ S:8 s.112-132.
- Şengül, Ramazan (2007). "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa C:14/S:2 s.257-273.
- Şentürk Kerem ve Tekin Yasemin (2015). "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:7/ S:2 s. 195-206.

- Şimşek, Fuat (1998). *Toplam Kalite Yönetiminin Yönetim Fonksiyonları ile İlişkisi (Bir Fabrikada Uygulama)*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Şişli, Zeynep (2012). "Bireysel İş Uyuşmazlıkları ve Yargısal Çözüm", *Ankara Barosu Dergisi*, 2 , s.45-67.
- T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2016). İş Sağlığı Ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Psikososyal Risk Faktörleri Bilgilendirme Rehberi, Ankara <https://www.csgb.gov.tr/media/4595/rehber22.pdf>
- Tanrıverdi Haluk ve Paşaoğlu Safiye (2014). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:13/S:50 s.274-293.
- Taşdan Murat ve Tiryaki Eda (2008). "Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, C:33/S:147 s.54-70.
- Taşdemir, Sevgi (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış Motivasyon Araçları Ve Bilgi Teknolojileri Ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*, Bilgi ve Teknolojileri Kurumu, İdari Uzmanlık Tezi, Ankara
- Tekin, Akgün Baş Murat Gökdemir Atilla (2016). "Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X Ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma" *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C:7/S:14 s. 81-91.
- Tengilimoğlu, Dilaver Işık Oğuz, Akbolat Mahmut (2009). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Nobel Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara
- Tengilimoğlu Dilaver, Işık Oğuz ve Akbolat Mahmut (2011). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara
- Topaloğlu, Cafer (2011). "Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C:6/S:1 s.249-265.

- Topaloğlu Hakan ve Gökhan Arastaman (2016). "Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme", *Aksaray Üniversitesi İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, C:1/2 s. 25-36.
- Topçu Ümit (2009). *Malatya İl Merkezinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu Ve Etkileyen Faktörler*, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya
- Tor, Sefa (2011). *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Tortop, Nuri İşbir, Eyüp Aykaç, Burhan (1999). *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, Ankara
- Tuna Nuriye (2016). *Psikolojik Sermaye İle Algılanan Yönetici Desteğinin Örgüt İçi Girişimcilik Üzerine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Tunçez, Murat (2007). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Turgut Tülay (2011). "Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 25/S: 3-4 s.155-179.
- Turhan Işıl (2010). *Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, Yüksek Lisans Tezi
- Ulaş Sema (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara



- Ulukuş Süleyman (2016). "Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 4, S: 25, Mart s. 247-262.
- Ünal, Can (2003).*Konfeksiyonda İş Görenlerin İş Yeri Adaptasyonu ve Bunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- Üzüm, Hanifi Yalçın, Birol Güçlü, Özen Yüктаşır Bekir (2014). "Akademik Yaşam ve Örgütsel Stresin Kaynakları", *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, C:19/S:1-4, s. 23-35.
- Yaşın, Fatma (2013). "İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Nesne Dergisi*, C: 1/ S:2, s.1-20.
- Yenihan, Bora (2014). "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 4/ S:2, s. 170-178.
- Yıldırım, Fatma (2007). "İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C:62/ S:1, s.253-278.
- Yıldız Gültekin, Özsoy Emrah, (2013). "Çalışanların Kişilik Özelliğine Göre İş Doyumu Farklılaşır Mı?" *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C:5/S: 1, s.268-278.
- Yılmaz Hüseyin, Karahan Atila, (2009). "Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:14/ S:3 s.197-214.
- Yılmaz, Meryem (2014). *Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme Ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Yılmaz, Mithat (2007). *Kalite Yönetim Sisteminin İş Doyumuna Etkisi: Kalite Belgesi Bulunan ve Bulanmayan Matbaa İşletmelerinde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

- Yüncü, Filiz (2016). *Kamuda İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi*, T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Bakanlığı, Mali Hizmetler Uzmanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Zengin Burhanettin, Özer K. Ozan (2014). 1. Uluslararası Turizm ve Yönetim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı, 09-11 Mayıs Antalya/Türkiye, Düzenleyenler Sakarya Üniversitesi, Nişantaşı Üniversitesi.
- Zincirkıran Mustafa, Sun H., Özlem (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Yalçınsoy Ayhan, Işık Metin (2016). "Yönetici Desteği İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", 2. Uluslararası Ekonomi ve İşletme Kongresi, Sarejova / Bosna And Herzegovina, s. 976-983.

## EKLER

### Ek 1: Hemşirelerin İş Doyumu ve Yönetici Desteği Anketi

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu; Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı programı kapsamında yürütülen yüksek lisans çalışması için hazırlanmıştır. Çalışma “Hemşirelerin Yönetici Desteği Algısı ile İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi Üzerine Sivas İlinde Örnek Bir Uygulama” amacıyla düzenlenmiştir. Vereceğiniz yanıtların içten ve doğru olması çalışma sonucunun başarılı olmasını sağlayacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, vereceğiniz bilgiler saklı tutulacaktır. İlgileriniz ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

**Şükran KOÇ**

## BİRİNCİ BÖLÜM

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

##### 1.Yaşınız:

- 1) 20–24 ( )
- 2) 25–29 ( )
- 3) 30–34 ( )
- 4) 35–38 ( )
- 5) 39–45 ( )
- 6) 45 üzeri ( )

##### 2.Medeni durumunuz:

- 1) Evli ( )
- 2) Bekâr ( )
- 3) Boşanmış, ayrı yaşıyor, Dul ( )

##### 3.Eğitiminiz:

- 1)Sağlık Meslek Lises i ( )
- 2)Ön Lisans Eğitimi ( )
- 3)Lisans Eğitim ( )
- 4)Lisans Üstü ( )

##### 4.Görev yeriniz hangi bölüm?

- 1) Dâhili Klinikler ( )
- 2) Cerrahi Klinikler ( )
- 3) Yoğun Bakım ( )
- 4) Ameliyathane ( )
- 5) Acil servis ( )
- 6) Poliklinik ( )
- 7) Diğer(açıklayınız).....

**5. Kaç yıldır hemşire olarak çalışıyorsunuz?**

- 1) 1 Yıldan az ( )  
2) 1-5 yıl ( )  
3) 6 -10 Yıl ( )  
4) 11 Yıl ve daha fazla ( )

**6. Şuanda çalıştığınız bölümde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

- 1) 1 Yıldan az ( )  
2) 1-5 yıl ( )  
3) 6 -10 Yıl ( )  
4) 11 Yıl ve daha fazla ( )

**7. Gelir durumunuzu nasıl değerlendiriyorsunuz?**

- 1) Gelir giderden az ( )  
2) Gelir giderden fazla ( )  
3) Gelir giderle dengeli ( )

**8. Çalışma Şekliniz?**

- 1) Sürekli Gündüz ( )  
2) Sürekli Gece ( )  
3) Gece Gündüz değişken nöbet sistemi ( )

**9. Bir haftada kaç saat çalışıyorsunuz?**

- 1) 40 Saat ( )  
2) 45 Saat ve üstü ( )

**10. Çocuğunuz var mı?**

- 1) Evet ( )  
2) Hayır ( )

**11. Varsa kaç tane?**

.....

**12. Sizde çalışma koşullarınız nasıldır?**

- 1) İyi ( )  
2) Ortalama ( )  
3) Kötü ( )

**13. Gece çalışma saatleriniz bulunuyor mu?**

- 1) Evet ( )  
2) Hayır ( )

**14. Mesleğiniz Kişisel gelişiminize katkıda bulunuyor mu?**

- 1) Evet ( )  
2) Hayır ( )

**15. Sosyal destek ve yöneticileriniz tarafından destekleniyor musunuz?**

- 1) Evet ( )  
2) Hayır ( )

**16. baskısı ve sınırlamalar sizi zor durumda bırakır mı?**

- 1) Evet ( )  
2) Hayır ( )

**17. Aşırı yük ve sorumluluk sizi etkiler mi?**

- 1) Evet ( )  
2) Hayır ( )

**18. İşinizi isteyerek mi seçtiniz?**

- 1) Evet ( )  
2) Hayır ( )

**19. İşinizi isteyerek mi yapıyorsunuz?**

- 1) Evet ( )  
2) Hayır ( )

## Ek 2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

### İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki ankette işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatli okuyarak işinizin o cümlede belirtilen yönden ne derece memnun olduğunuz “x” işareti ile belirtiniz. Teşekkürler

Madde No		Hiç Memnun Değilim(1)	Memnun Değilim(2)	Kararsızım(3)	Memnunum(4)	Çok Memnunum(5)
1	Beni her zaman meşgul etmesi açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansımı bana vermesi bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bana güvenli gelecek sağlaması yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulanmaya konulması bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Terfi olanağımın olması açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Çalışma koşulları bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

### Ek 3. Yönetici Desteği Ölçeği

#### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Madde No		Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kısmen Katılıyorum(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
21	Amirim, emrinde çalışanların işyerindeki huzur ve mutluluğu ile yakından ilgilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Amirim, iş ile ilgili görüş ve düşüncelerimi dikkate alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Amirim, işlerin yapılmasına yardımcı olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Amirim, yapılan işlerin ekip çalışması ile yapılmasını sağlamak konusunda başarılıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Amirim, yaptığım iyi işler için beni takdir eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Amirim, küçük şeyleri bile eleştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Amirim, herhangi bir problem ile karşılaştığımda bana destek verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Katılımınız için teşekkür ederim.

## Ek 4. İzinler



T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU  
Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

SİVAS İLİ KAMU HASTANE BİRLİĞİ GENEL  
SEKRETERLİĞİ - SİVAS İLİ KHBBS İDARI HİZMETLER  
BAŞKANLIĞI  
21.04/2016 15.07 - 75723911 - 044 - E.3200  
00022378121

Sayı : 75723911/044  
Konu : Araştırma Komisyon Kararı -  
Şükran SAYYAR

### SİVAS NUMUNE HASTANESİ YÖNETİCİLİĞİNE

İlgi : a) 04/04/2016 tarihli ve 91742806/3568 sayılı yazınız  
b) TKHK Kamu hastane birlik daire başkanlığının 19.06.2013 tarih ve  
95796091-010.07 sayılı yazısı.

Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Şükran SAYYAR "Hemşirelerin Yönetici Desteği Algısı ile İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi Üzerine Sivas İlinde Örnek Bir Uygulama" isimli çalışma başvurusu Tıbbi Hizmetler Başkanlığındaki inceleme komisyonu tarafından değerlendirilmiştir.

İlgi (a) tarihli yazıda belirtilen çalışmasını ilgi (b) yazı gereği, çalışmaların Sağlık Tesisinde hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi, anket/araştırmaya katılımların gönüllülük esasına göre yapılması, kişisel verilere ve özel hayatın korunmasına özen gösterilmesi, sonucun Bakanlığımız bilgisi dışında ilan edilmemesi hususları dikkate alınarak Genel Sekreterliğimize bağlı Sivas Numune Hastanesinde yapması uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uzm.Dr.Yaşar TAŞTEMUR  
Genel Sekreter a.  
İdari Hizmetler Başkanı

### EKLER

1- Komisyon Kararı (1 Sayfa)

Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Kadıburhanettin Mahallesi Demiryolları Caddesi No:7  
Kat:3 (Eski Demiryolu Hastanesi ) 58040 Sivas  
Hilal ÖZBEK Tel: 0 (346) 225 80 80 Dahili:309

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 8d9776e9-517d-49c9-9caf-3966989e46fe kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU  
Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği


SİVAS İLİ KAMU HASTANE BİRLİĞİ GENEL  
SEKRETERLİĞİ - SİVAS İLİ KİBİBİS İDARI HİZMETLER  
BAŞKANLIĞI  
20/04/2016 14:18 - 75723911 - 901 - E.3161  
00022557893


**İZİN BAŞVURU TALEBİ İNCELEME KOMİSYON TUTANAĞI**

Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Şükran SAYYAR "Hemşirelerin Yönetici Desteği Algısı ile İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi Üzerine Sivas İlinde Örnek Bir Uygulama "konulu çalışmasını Sivas Numune Hastanesinde yürütmek üzere araştırma çalışmaları başvuru formu ile başvuruda bulunmuştur.

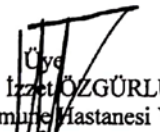
Yapılan başvuru, Tıbbi Hizmetler Başkanlığındaki inceleme Komisyonumuz tarafından Sivas Numune Hastanesi Yöneticiliğinin de görüşü alınarak, değerlendirilmiş ve yapılan çalışma programı dahilinde kişisel bilgilerin gizliliği ilkesi göz önünde bulundurularak belirtilen çalışmanın Sivas Numune Hastanesinde yapılması uygun görülmüştür.

İş bu tutanak komisyonumuz tarafından imza altına alınmıştır.

  
Başkan  
Uzm. Dr. Ahmet Kemal Filiz  
Tıbbi Hizmetler Başkanı

  
Üye  
Uzm. Dr. Yaşar TAŞTEMUR  
İdari Hizmetler Başkanı

  
Üye  
Enver ÇELİK  
Mali Hizmetler Başkanı

  
Üye  
Op. Dr. İzzet ÖZGÜRLÜK  
Sivas Numune Hastanesi Yöneticisi

  
Üye  
Op. Dr. Emin Ertan TEMİZÖZ  
Sivas Numune Hastanesi Başhekim Yrd.



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı:** Şükran KOÇ  
**Doğum Yeri ve Tarihi:** Sivas, 30.04.1989  
**Medeni Hali:** Evli  
**Yabancı Dil:** İngilizce  
**Uyruğu:** T.C.  
**E-posta adresi:** [sukran-sayyar@hotmail.com](mailto:sukran-sayyar@hotmail.com)

### EĞİTİM DURUMU

**Lise:** Halil Rıfat Paşa Lisesi, Eşit Ağırlık (2003 – 2006).  
**Önlisans:** Cumhuriyet Üniversitesi, İşletme Yönetimi (2008 – 2010).  
**Lisans:** Anadolu Üniversitesi, İşletme (2010-2012).  
İstanbul Üniversitesi, Çocuk Gelişimi (2019 - Devam)  
**Yüksek Lisans:** Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği 2014-2019.

### İŞ TECRÜBESİ

**2010** T.C. Halkbank A.Ş.(Stajyer)  
**2011-2012** SMMM (Muhasebe Departmanı)  
**2012-2014** Cumhuriyet Üniversitesi Vakfı (Bilgi İşlem-Muhasebe)  
**2016-2017** Başarı Etüt Eğitim Merkezi (Muhasebe Departmanı)  
**2017- Devam** Sivas Özel Karşıyaka Bakım Merkezi (İdari Personel)