

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**HALK SAĞLIĞI ANABİLİM DALI**

**BATMAN İLİ SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KAMU VE  
ÖZEL HASTANELERDE GÖREV YAPAN  
YÖNETİCİLERİN İŞ DOYUMU VE İŞ DOYUMUNU  
ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

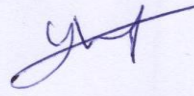
**Süreyya YİĞİTALP RENÇBER**

**ELAZIĞ – 2012**

**ONAY SAYFASI**

Prof. Dr. Emine ÜNSALDI  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez Yüksek Lisans Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.



Prof. Dr. Yasemin AÇIK  
Halk Sağlığı Anabilim Dalı Başkanı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans  
Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tevfik OZAN

Danışman



Yüksek Lisans Sınavı Jüri Üyeleri

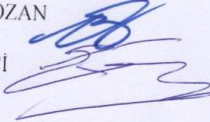
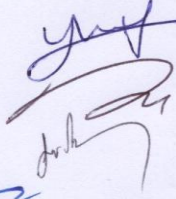
Prof. Dr. Yasemin AÇIK

Doç. Dr. S. Erhan DEVECİ

Yrd. Doç. Dr. A. Ferdane OGUZÖNCÜL

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tevfik OZAN

Yrd. Doç. Dr. Edibe PİRİNÇCİ



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezimin; planlanması ve yürütülmesinde önerileriyle bana yol gösteren ,danışmanım Yrd.Doç.Dr.Ahmet Tevfik OZAN'a, iş yüküne rağmen tezimin her aşamasında rehberlik ederek beni destekleyen, bilgi ve deneyimlerini paylaşan, her zaman kendime örnek model aldığım Halk Sağlığı Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Yasemin AÇIK'a, ve Yüksek lisans eğitimim boyunca paylaştığımız birliktelik, bilgi ve deneyimlerini paylaşan Halk Sağlığı Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri Doç. Dr. S. Erhan DEVECİ'ye, ve Yrd. Doç. Dr. A. Ferdane OĞUZÖNCÜL'e, teşekkürlerimi bir borç bilirim. Batman İl Sağlık Müdürlüğü'ne, Araştırmanın uygulanmasına olanak sağlayan Batman İl Merkezindeki kamu ve özel hastanelerde görev yapan yöneticilere, tez çalışmalarım süresince yardım ve desteklerini esirgemeyen Özlem GÜRE'ye ve Nilgün ULUTAŞDEMİR'e teşekkürlerimi sunarım. Hayatımın her aşamasında her zaman destekleri ile yanımda olan aileme, özellikle de minik yürekleriyle büyük destek veren oğullarım Rober'e ve Deniz'e, ayrıca çalışmalarım boyunca bana sabır ve tahammül gösteren, destek veren yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen biricik eşim Ekrem RENÇBER'e, en içten duygularıyla teşekkür ederim.

**Süreyya YİĞİTALP RENÇBER**

## İÇİNDEKİLER

<b>BAŞLIK SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>ONAY SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>SİMGELER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. ÖZET</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>3. GİRİŞ</b> .....	<b>5</b>
3.1. Hastane Kavramı ve Tanımı.....	6
3.2. Hastanelerin Fonksiyonları .....	7
3.2.1. Tıbbi fonksiyonları.....	7
3.2.2. İdari fonksiyonları .....	8
3.2.3. Mali fonksiyonları .....	8
3.2.4. Teknik fonksiyonları .....	8
3.2.5. Eğitim ve araştırma fonksiyonları .....	9
3.2.6. Sosyal fonksiyonları.....	9
3.3. Yönetim Kavramı ve Tanımı .....	9
3.4. Yönetici Kavramı .....	11
3.5. Yönetici Düzeyleri .....	13
3.6. Hastane Yönetimi.....	16

3.7. Hastane Yönetimin Fonksiyonları .....	18
3.8. Hastane Yönetiminin Özellikleri .....	19
3.9. Hastane Yöneticisi Kavramı ve Özellikleri.....	22
3.9.1. Başarılı Bir Hastane Yöneticisinde Bulunan Özellikler .....	26
3.10. İş Doyumu Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	28
3.10.1. İş Doyumunun Tanımı .....	28
3.10.2. İş Doyumunun Önemi .....	31
3.10.3. Birey Açısından İş Doyumunun Önemi.....	32
3.10.4. Örgüt Açısından İş Doyumunun Önemi .....	34
3.10.5. Yönetici Açısından İş Doyumunun Önemi .....	35
3.10.6. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	37
3.10.7. Hastane Yöneticilerinde İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler	38
3.10.8. Hastane Yöneticilerinde İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	48
3.10.9. İş Doyumunun Ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları .....	57
3.10.9.1. İş Doyumunun Sonuçları.....	57
3.10.9.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları .....	58
<b>4. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>60</b>
4.1. Araştırmanın Modeli .....	60
4.2. Araştırmanın Evreni .....	60
4.3. Araştırmanın Örneklem Yöntemleri ve Örneklem Büyüklüğü.....	60
4.4. Veri Toplama Araçları .....	61
4.4.1. Sosyodemoğrafik Veri Toplama Formu .....	61
4.4.2. İş Doyumu Ölçeği Anketi .....	62

4.5. Verilerin Toplanma Süresi .....	62
4.6. Verilerin İşlenmesi ve Değerlendirilmesi .....	63
<b>5. BULGULAR.....</b>	<b>64</b>
<b>6. TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>98</b>
<b>7. KAYNAKLAR .....</b>	<b>114</b>
<b>8.EKLER.....</b>	<b>120</b>
<b>9. ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>130</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Yöneticilere Ait Tanıtıcı Özellikler .....	64
<b>Tablo 2.</b> Yöneticilerin Çalışma Hayatına İlişkin Bilgiler.....	66
<b>Tablo 3.</b> Yöneticilerin İşyerindeki Konumları ve Meslek Hayatına İlişkin Düşünceleri .....	68
<b>Tablo 4.</b> Yöneticilerin İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	70
<b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	71
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	72
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı.....	73
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	75
<b>Tablo 9.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eş Eğitim Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı.....	76
<b>Tablo 10.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eşlerinin Mesleklerine Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	77
<b>Tablo 11.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çocuk Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	78
<b>Tablo 12.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çocuk Sayılarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı.....	79

<b>Tablo 13.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Küçük Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	79
<b>Tablo 14.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Kuruma Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	81
<b>Tablo 15.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Birimlere Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	82
<b>Tablo 16.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Meslek Yıllarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı.....	83
<b>Tablo 17.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Yıllarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı.....	84
<b>Tablo 18.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aylık Gelirlerine Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı.....	85
<b>Tablo 19.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Gelirden Faydalanan Kişi Sayısına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı.....	86
<b>Tablo 20.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Nöbet Tutma Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	87
<b>Tablo 21.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Nöbet Tutma Sıklığına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	88
<b>Tablo 22.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Saatlerine Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı.....	89
<b>Tablo 23.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşyerindeki Konumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	90



<b>Tablo 24.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşyerindeki Çalışma Pozisyonlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı.....	91
<b>Tablo 25.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	92
<b>Tablo 27.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Almış Oldukları Eğitimi Yeterli Bulma Düzeylerine Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	94
<b>Tablo 28.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Mesleği Kendi Seçme Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı.....	95
<b>Tablo 30.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşten Ayrılmayı Düşünme Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	97

## SİMGELER LİSTESİ

- $\bar{X}$  : Aritmetik Ortalama  
r : Korelasyon katsayısı

## KISALTMALAR

- F** : Tek Yönlü Varyans Analizi Test İstatistiği
- S** : Standart Sapma
- t** : Bağımsız Gruplarda İki Ortalama Arasındaki Farkın  
Test istatistiği

## 1. ÖZET

İş doyumunu, bir kişinin iş yerindeki işe ilişkin deneyimleri ve işe atfettiği değerlerinin yarattığı duygusal hoşnutluk durumu biçiminde tanımlanmaktadır. Bu araştırma Batman Kent Merkezinde Kamu ve Özel Hastanelerde görev yapan yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri ve iş doyumunu düzeylerini etkileyen faktörlerin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Kesitsel nitelikte olan bu araştırmanın evrenini Batman Kent Merkezinde Kamu ve Özel Hastanelerde görev yapmakta olan tüm yöneticiler (120 kişi) oluşturmuştur. Evrenin tümü araştırma kapsamına alınmış, 101'ine ulaşılmıştır (Cevaplılık oranı: %84.16). Araştırmanın verileri; birinci bölümde yöneticilerin demografik özelliklerinin değerlendirilmesine, ikinci bölümde ise iş doyumunu düzeyleri ve iş doyumunu düzeylerini etkileyen faktörlere yönelik soruların yer aldığı bir ankette ile toplanmıştır. Verilerin analizi t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin %64.4'ü erkek, %35.6'sı kadın olup, yaş ortalamaları  $36.87 \pm 7.48$ 'dir. Yöneticilerin %77.2'si evli, %41.6'sı lisans mezunudur. Yöneticilerin %43.6'sı devlet hastanesinde, %56.4'ü özel hastanede çalışmaktadır. %47.5'i geçici(sözleşmeli), %52.5'i kadrolu olarak çalışmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında, erkek yöneticilerin toplam iş doyumunu puanı ( $153.56 \pm 14.31$ ) kadın yöneticilerin toplam iş doyumunu puan ortalamasından ( $147.58 \pm 14.83$ ) daha yüksek bulunmuştur ve iş doyumunun alt boyutlarından terfi ve ilerleme, iletişim alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < 0.05$ ). Yöneticilerin çalıştığı kurum ile iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında, Özel

hastanelerde çalışan yöneticilerin toplam iş doyumu puanı (154.28±15.63) devlet hastanelerinde çalışan yöneticilerin toplam iş doyumu puan ortalamasından (147.75±12.669) daha yüksek bulunmuştur ve iş doyumunun alt boyutlarından terfi ve ilerleme, ast üst ilişkileri alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (  $p<0.05$ ).

Sonuç olarak; Batman Kent Merkezinde görev yapan yöneticilerin bu araştırmada ast üst ilişkileri alt ölçeğinde en yüksek iş doyumu puanına, ödüller ve özendirme alt ölçeğinde en düşük iş doyumu puanına sahip oldukları görülmektedir. Bu tür araştırmalar doğrultusunda yöneticilerin iş doyum düzeylerini artırıcı etkenler olarak ödüller ve özendirmeye yönelik iyileştirici çalışmalar planlanması düşünülebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Hastane Yöneticisi, İş Doyumu, İş doyumunu Etkileyen Faktörler

## **2. ABSTRACT**

### **BATMAN IN HEALTH SECTOR EXECUTIVES WORKING IN PUBLIC AND PRIVATE HOSPITALS AND FACTORS AFFECTING JOB SATISFACTION AND JOB SATISFACTION**

Job satisfaction is the state of emotional gladness which is created by the experience that is related to a person's job in the workplace and by the values he attributes to the job. This research has been made so as to examine the managers', who are working in the state and private hospitals in Batman city center, job satisfaction level and to examine the factors which influence job satisfaction levels.

The frame of this research, which is a cross-sectional and definitive research, is composed of all of the managers working in state hospitals and private hospitals (120 people) in Batman city center. All of the frame comes under the research. 101 of them has been reached (Responding rate: 84.16%) Data of the research; in the first part there are questions related to evaluation of managers' demographical qualifications and in the second and third parts there are questions related to job satisfaction levels and factors influencing job satisfaction levels. Analysis of the data has been made by using t test and single direction variance analysis.

Of the managers who are in the extent of the research, 64.4% are male, 35.6% are female and their average of age is  $36.87 \pm 7.48$ . 77.2% of them are married and 41.6 % have bachelors degree. 43.6% of the managers work in the

public hospitals while 56.4% of them work in private hospitals. 47.5% of them work temporarily (on contract), while 52.5% of them are regular staff. When job satisfaction points of the managers who are included in the research are compared according to the gender, it has been found out that male managers' total job satisfaction point ( $153.56 \pm 14.31$ ) is higher than female managers' average point of job satisfaction ( $147.58 \pm 14.83$ ) and an important statistical difference has been found in the managers' sub-dimension of promotion and advance and communication of job satisfaction subscale according to their gender ( $p < 0.05$ ). When managers' organisation in which they are work and their job satisfaction point was compared, it was seen that total job satisfaction point of the managers working in private hospitals ( $154.28 \pm 15.63$ ) is higher than the total job satisfaction point of the managers working in public hospitals ( $147.75 \pm 12.669$ ) and statistically significant differences have been found between state hospitals and private hospitals in the sub-dimensions of job satisfaction and in the advance and line relationships sub-dimensions ( $p < 0.05$ ).

Consequently, it is seen that in this research managers' working in Batman city center have got the highest job satisfaction point in line relationship subscale and they have got the lowest job satisfaction point in prizes and encouragement subscale. In accordance with this kind of research, it can be thought to make recuperative studies aimed at prizes and encouragement as the factors increasing the managers' job satisfaction levels.

**Keywords:** Hospital Manager, Job Satisfaction, Factors influencing Job Satisfaction

### 3. GİRİŞ

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) hastaneleri; "müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar" olarak tanımlamaktadır. Tarihin en eski organizasyonlarından biri olan hastaneler bugün, toplumda önemli bir yere sahiptir. Bunun başlıca iki nedeni ise, hastanelerde tedavi edici ve koruyucu olmak üzere, iki tür sağlık hizmetinin verilmesidir (1). Hastanelerin amaçlarından en önemlisi hasta beklentilerinin karşılanmasıdır. Hastanelerin hasta ve yaralıları tedavi etme yanında birey ve toplum sağlığına olan etkisi de teşhis ve tedavi kadar önemlidir. Bu nedenle hastaneler karlılık değil sosyal sorumluluk amacının baskın olduğu işletmeler olarak tanımlanır (2).

Hastane yönetimi, hastanelerde üretilen ve daha çok tedavi amacına yönelik olan karmaşık hizmetler bütünüünün planlanması, örgütlenmesi, eşgüdümlemesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. Ülkenin sağlık düzeyini en iyi seviyeye çıkarmak, sağlığını bir şekilde yitirmiş ya da yitirecek olan insanların tedavilerini en verimli ve etkin biçimde gerçekleştirmek hastane yönetiminin en önemli amaçları arasında bulunmaktadır (3).

İş doyumu, kişinin işine karşı sahip olduğu olumlu etki ya da duygulardır. Başka bir deyişle iş doyumu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluktur (4). İş doyumunun yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş doyumunu sağlamaya bağlı olmasıdır (5).



Araştırmada öncelikle hastane, yönetim, hastane yöneticisi ve iş doyumunu kavramları kısa bir şekilde açıklanmaya çalışılmış daha sonra araştırmaya ilişkin yöntem ve bulgulara ait verilere yer verilmiştir.

### **3.1. Hastane Kavramı ve Tanımı**

Tedavi hizmetlerinin en büyük üreticisi durumunda olan hastaneler Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde, "Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayakta veya yatarak izlem (müşahede), muayene, tanı (teşhis), tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlar" olarak tanımlanmaktadır.

Hastane, her zaman teşhis, tedavi ve tıbbi bakım sunabilen, iyi yetişmiş personel tarafından modern tıp, yönetim ve organizasyon ilkelerine uygun faaliyet gösteren, çeşitli bilimsel ve teknolojik araçları kullanan; tüm tedavi birimleriyle birlikte toplumun sağlığını koruyan, sağlık bilgi ve kültürünü geliştiren; tıbbi araştırma, eğitim, teşhis ve tedavi görevlerini birlikte yürüten karmaşık sosyal organizasyondur (6).

Hastaneler, her türlü sağlık hizmetlerinin, ekonomik olarak kesintisiz bir şekilde yürütüldüğü, eğitim, araştırma ve toplumsal sağlık hizmetlerinin sunulduğu, kar gözetmeyen, sağlık pazarında çevreden etkilenen, çevreden değişik girdileri alıp aynı çevreye vererek çevreyi etkileyen oldukça karmaşık yapıdaki, pahalı ve kendine özgü değişik özellikler gösteren, hastalara hizmete yönelmiş hizmet işletmeleri olmaktadır (7).

Tarihin en eski organizasyonlarından biri olan hastaneler bugün, toplumda önemli bir yere sahiptir. Bunun başlıca iki nedeni ise, hastanelerde tedavi edici ve koruyucu olmak üzere, iki tür sağlık hizmetinin verilmesidir (1).

Hastanelerde is bölümü, uzmanlaşma ve profesyonelleşme vardır. Hastane örgütleri çok karmaşıktır, çok çeşitli personel görev, birim, pozisyon vardır. Bu durum hastanelerin karmaşıklaşmasına neden olmaktadır (8).

Hastanelerin temel amacı şöyle açıklanabilir: Etkili ve verimli sağlık hizmeti üretilmesi yoluyla toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesini sağlamak, hastalık için başvuran hastayı tekrar eski sağlığına kavuşturmak için hasta ve yaralıya tedavi edici hizmetler sunmak, hasta beklentilerini ve mutluluğunu sağlamak. Bu temel amaç, hastaların ve yaralıların bakımını, tedavilerini ve rehabilitasyon hizmetlerini en iyi şekilde ve minimum maliyetle yapılmasını sağlamaktadır (8).

### **3.2. Hastanelerin Fonksiyonları**

Hastanelerin fonksiyonları, tıbbi, idari, mali, teknik, eğitim ve araştırma, sosyal hizmetler olmak üzere altı grupta toplanarak incelenebilir (9). Aşağıda bu fonksiyonlar kısaca açıklanacaktır

#### **3.2.1. Tıbbi fonksiyonları**

Tıbbi fonksiyonlar; hastalara, kendini hasta hissedenlere ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlere sunulan tıbbi tedavi, teşhis, gözlem, rehabilitasyon, klinik, poliklinik ve ameliyathane hizmetlerini kapsamaktadır (7).

### **3.2.2. İdari fonksiyonları**

İdari fonksiyonlar, hastanedeki tüm yönetim ve organizasyon faaliyetlerini kapsamakta; bu çerçevede, hastanede görev alan tüm çalışanların göreve başlatılması, görevlerine devamlarının sağlanması, motivasyon, planlama, haberleşme ve denetim hizmetlerinin yürütülmesi, izin, terfi, disiplin, emeklilik, kayıt ve dokümantasyon hizmetlerinin gerçekleştirilmesi görevleri idari fonksiyonların içinde yer almaktadır (10).

### **3.2.3. Mali fonksiyonları**

Hastanelerdeki hastaların ve çalışanların gereksinimleri ile her türlü sağlık hizmeti üretim unsurları olan malzeme, araç ve gereç, hizmet, yiyecek, giyim gibi satın alınması, çalışan maaş, tazminat ve yolluk vb. ödemelerinin yapılması, bütçenin tanzimi gibi hastane ile ilgili bütün gelir ve gider işlemlerinin yönetimi mali fonksiyonlar arasında yer almaktadır (10).

### **3.2.4. Teknik fonksiyonları**

Hastanelerdeki bina, malzeme, makine ve teçhizatların periyodik bakım ve onarımıyla sıhhi tesisat, kanalizasyon, aydınlanma, ısıtma ve havalandırma sistemleri, hastalar için gerekli çamaşırhane, terzi, mutfak, berber, bahçe hizmetleri teknik fonksiyonları oluşturmaktadır (7).

### **3.2.5. Eğitim ve araştırma fonksiyonları**

Birer eğitim kurumu olarak hastanelerin eğitim fonksiyonları arasında hasta ve yakınlarının eğitimi, öğrencilerin eğitimi, hastane personelinin hizmet içi eğitimi ile sağlık konularında kamuoyunun eğitimi sayılabilmektedir (11).

Sağlık hizmeti veren hastaneler, değişime ayak uydurabilmek için, bir taraftan tıbbi araştırmaları sürdürürken diğer taraftan hastanedeki işletmecilik sorunlarını saptayıp çözüme yönelik araştırmalar yapmaktadırlar (12).

### **3.2.6. Sosyal fonksiyonları**

Her hastane işletmesinin sosyal sorumluluğu bulunmaktadır. Hastanelerin sosyal fonksiyonları sosyal hizmet uzmanları, halkla ilişkiler görevlileri ve gönüllüler grubu tarafından yürütülen hizmetleri kapsamaktadır (13).

## **3.3. Yönetim Kavramı ve Tanımı**

Yönetimi bir süreç olarak algılama eğiliminde olan düşünürlere göre, yönetim; bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Süreç olarak yönetim kavramı, başkaları vasıtasıyla iş görme ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmanın söz konusu olduğu her durum için kullanılmaktadır (14).

Yönetim kavramı, başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin bütünüdür.

Yönetim kavramının gerçekleşmesi de, yönetilenlerin varlığıyla mümkündür. Şöyle ki; bütün bu sayılan üretim faktörleri olmasa bile, belirli bir veya bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir insanın faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisine alan kimseye yönetici denir ve böylelikle yönetim süreci başlar (15).

Yönetim, üretim etmenlerini verimli bir biçimde bir araya getirme faaliyetidir. İnsanları işbirliğine inandırma faaliyetidir. İşveren ile işgörenlere en çok refah ve mutluluğu sağlamak, kamuya ve özel sektöre olanaklı olan en iyi hizmeti vermek suretiyle, en az emekle en çok sonuç elde etme sanatıdır. Yönetim, bir işi başkasına seve seve yaptırma sürecidir (16).

Özellikle 2.Dünya Savaşı'ndan sonra, kaynakların azalması ve ihtiyaçların artışı sonucunda, bilimsel ve profesyonel yönetim anlayışı daha çok önem kazanmış ve yaygınlaşmıştır (17). Özellikle yönetimin bilimsel olarak anılmaya başlaması ABD'li yazar ve uygulamacı W. Taylor'un 1911 yılında yayınlanan İşletmelerin Bilimsel Yönetimi adlı yapıtına dayanmaktadır. Bu yapıtına bağlı olarak yapmış olduğu tespitler ışığında;

- Eski alışılmış yöntemler bırakılarak yeni yöntemlerin geliştirilmesi, bunun içinde işlerde gereksiz hareket ve zaman kaybını önlemek için hareket ve zaman etüdü yapılmasının gerekliliği,
- Çalışanların işlerini etkin ve etkili yapabilmeleri için özendirilmesinin gerekliliği, alt kademelerde geliştirilen yeni yöntemlerin üst yöneticilerin tam onayı alındıktan sonra uygulamaya konulmasının gerekliliği,
- İşbölümü ve uzmanlaşmaya gitmenin gerekliliği,
- Verimliliğin bilimsel yöntemlerle sürekli yükseltilmesi,

- İşlerin çeşitli bölümlere ayrılarak, standart sürelerin belirlenmesi,
- Çalışanların yapacakları işlerin ve yapılış yöntemlerinin önceden belirlenmesi gibi hususların uygulama alanında olması gerektiği konusu üzerine dikkati çekmiştir.

Öte yandan Fransız Henry FAYOL, 1916 yılında yayınlanan eserinde, yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetleri belirlerken;

- İşbölümü,
- Yetki ve sorumluluk denetleyici,
- Yönetim birliği,
- Hiyerarşi
- Disiplin,
- Eşit davranış,
- Denge,
- Takım ruhu yaratılması,
- Kumanda birliği,
- Genel çıkarların kişisel çıkarların üstünde tutulması şeklinde yönetim ilkelerini sıralamıştır (17).

### **3.4. Yönetici Kavramı**

Yönetici, çalışanları aracılığıyla işletme amaçlarının elde edilmesi için, gereken işleri yaptıran kişidir. Yöneticiler işin ve insanların ortak amaç doğrultusunda planlanması, yapılandırılması, yönetilmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesi ile uğraşırlar. Bir taraftan amaçları en üst düzeyde gerçekleştirmeye diğer taraftan da kaynakları optimum seviyede kullanmaya çaba gösterirler.

Bir yöneticinin başarısı amaçlara ne kadar yaklaştığı (etkinlik) ve kaynakları ne kadar iyi kullandığı (verimlilik) ile ölçülür ancak bunların gerçekleştirilebilmesinde, işletme amaçlarına en kısa yoldan ve en maliyetsiz yoldan ulaşabilmesinde, işletmenin sektöründe başarıyı yakalayabilmesinde, rekabet avantajı sağlayabilmesinde en önemli etken, yönetimin başarısıdır. Yönetimin başarısı da, yöneticilerin başarısıyla orantılı olup, sadece bilgi, birikim bu başarıyı tek başına temin edememektedir (18). Her kuruluşta, belirli yönetim pozisyonlarındaki yöneticilerde aranan özellikler ve nitelikler, kurumun, kadronun ve görevin nitelik ve özelliklerine göre değişir. Ancak, ortak olarak her yöneticide bulunması gereken temel yöneticilik nitelikleri değişmez. Bunlar bilgi, yetenek, deneyimdir.

Bir işletmede eldeki kaynaklar, olanaklar ve koşullar aynı olduğu halde, iyi ve nitelikli bir yöneticinin elinde başarıya ulaşan bir işletme, kötü ve niteliksiz (yeteneksiz ve beceriksiz) bir yöneticinin elinde başarısızlığa uğrar (17). Bu yüzden, eldeki kaynaklar, olanaklar ve koşullar aynı olduğu halde, yöneticilerin yetenekleri ve nitelikleri farklı olduğundan yönetimde elde edilen sonuçlar da farklıdır. Onun için, yönetimde bilgi, yetenek ve deneyim, yönetici olmanın temel koşuludur. Her yöneticinin yönetim bilgisine, sevk ve idare yeteneğine (beceriye) ve yeterli deneyime sahip olması zorunludur. Çünkü bir kişinin başkalarını yönetebilmesi için, kendisinin onlardan daha bilgili, yetenekli ve deneyimli olması, yani astlarından üstün olması gereklidir. Aksi takdirde o kişi yönetici olsa bile yönetemez; yönetilir (17).

Etkili yönlendirme ise, liderliği gerektirir. Büyük ve karmaşık tıbbi bakım örgütlerinin yönetiminde hastane yöneticilerinin, süreç ve verimlilik açısından örgütsel değişim ajanı ve yenilikçi, sistemde birleştirici ve düzenleyici, çevre ile ilişkilerde aracı ve güçlü bir lider olmaları beklenmektedir (19; 6). Yöneticinin rolü günümüzde farklılaşmış bir şekilde ön plana çıkmaktadır. Girişimcilik ruhuna sahip olma, astları motive edebilme; koçluk destekleyicilik, mümkün kılıcılık, kolaylaştırıcılık gibi rolleri üstlenme, yöneticilerden beklentiler arasında yer alır (20).

### **3.5. Yönetici Düzeyleri**

İşletme yönetim düzeyleri, işletmede yönetsel fonksiyonların gerçekleştiği yönetsel yapıyı ifade eder. Yönetim düzeylerinin işleyişi, işletme başarısının kaderini çizer. İşletmelerde görev, yetki ve sorumluluklar yönetsel her düzeyde aynı değildir. Görev, yetki ve sorumluluklar işletmenin mevzuatına, yapısına, işlevsel özelliğine ve astlara yetki devrine göre artmakta veya azalmaktadır. İşletmelerde ilk düzey yöneticileri (şef ve şube müdürleri), uygulayıcı; üst düzey yöneticileri ise iş yaptırıcı kişilerdir (17).

**a- İlk Düzey Yöneticiler:** Başkalarının çalışmalarından sorumlu yöneticilerin işletmede buldukları en alt düzeye ilk düzey veya alt kademe yönetim adı verilir. İlk düzey yöneticiler, işi bizzat yapan iş gören ya da astları yönlendirmekte ve bu kişilere nezaret etmektedirler. İlk düzey yöneticilere örnek olarak; bir imalat fabrikasındaki ustabaşı, büyük bir ofisteki şube şefleri, hastanede arşiv sorumlusu, depo sorumlusu gösterilebilir (14).



Craig'e göre ilk düzey yöneticilerin görevleri şöyle sıralanabilir:

- Yeni gelen personele alıştırma eğitimi vermek
- Personelin performans kartlarını hazırlamak
- Üstlerinden gelen emirleri yerine getirmek
- Aykırı hareketlerde bulunan personeli disipline etmek
- Kendi birimlerindeki günlük işleri hakkında sendika temsilcileriyle görüşmek
- Kendi bölümlerinin iş akışını planlamak, organize etmek, kontrol etmek ve zamanlamaktır (21).

Günümüzde, ilk düzey yöneticiler, orta düzey yöneticileri ayrıntıdan kurtaran, işleri kolaylaştıran kilit konumdadırlar. Çünkü birçok problem, özellikle de teknik problemler daha orta düzeye gelmeden burada çözülmektedir. Bu noktada, ilk düzey yöneticisinin de, yönetimle ilgili eğitim alması önemlidir.

**b- Orta Düzey Yöneticiler:** Orta düzey yöneticiler, daha çok tepe yönetimce belirlenen amaçları gerçekleştirmek amacıyla, uygulamaya dönük çok sayıda iş yaparlar. Orta düzey yöneticilerde, beşeri yetenek ön plandadır. Bunun nedeni, ilk düzey yöneticilerden, orta düzeye doğru çıkıldıkça, sorunların çözümünde teknik bilgiye duyulan ihtiyacın azalmasıdır.

Orta düzey yöneticiler, başkalarının faaliyetlerini yönetirken, beşeri yeteneğe yani insan ilişkilerinin olumlu bir biçimde yönetilmesine ihtiyaç duyar. Aslında, beşeri yetenek tüm yönetim düzeyleri açısından önem taşımakta, orta düzeyde ise, daha da önem arz etmektedir (22). Hastanede, orta düzey yöneticisi; başhekim yardımcısı, müdür yardımcısı ve başhemşiredirler. Noa'ya göre orta düzey yöneticilerin görevleri ise şöyledir:

- Birey performansını yönetmek
- Kaynak planlama ve dağıtma
- Grup performansını yönetmek
- İş ortamını gözlemek
- Kendi iş birimini temsil etmek
- Karşılıklı bağımlı grupları koordine etmek.

Günümüzün işletmelerinde ilk düzey ya da orta düzey yöneticisinin önemi daha da artmış bu düzeydeki yöneticilerinde yönetim alanında profesyonelleşmesi önemini arttırmıştır. Orta düzeyde yöneticinin, işletmede önemi açısından, yönetici seçiminde titiz davranılması önemlidir (23).

**c- Üst Düzey Yöneticiler:** Üst yönetim örgütün tüm yönetiminden sorumludur. Bu yönetim düzeyi örgütün faaliyet politikalarını belirler ve örgütün çevresiyle olan etkileşimlerini yönlendirir. Üst düzey yöneticilere örnek olarak işletme genel müdürü, müdür, hastanelerde de başhekim, müdür gösterilebilir (14).

Üst düzey yöneticiler, uzun vadeli bir odağa sahip, üst düzey yönetim takımı, işletmenin geleceğini tahmin eder ve planlar. İşletmenin yönünü belirleyen vizyonu, misyonu stratejik planı, uzun vadeli politikaları ve hedefleri geliştirirler. İşletmenin tepe yönetiminde yer alan diğer yöneticilerdir (24). Stuller'e göre, üst düzey yöneticinin temel görevlerinin sıralamak gerekirse şöyledir ( 25):

- İşletmenin stratejik planını çıkartmak
- Stratejik amaçları gerçekleştirmek için kaynakları gerekli yerlere tahsis etmek

- İşletmenin rakiplerine göre güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek, zayıf yanlarını azaltmak için gerekli önlemleri almak
- Yönetim kadrosunda anahtar kadrolara göre gerekli atamaları yapmak
- Orta düzey yöneticilerine yardım etmek
- İşletmenin stratejik gidişine uygun olarak bölümlerin görev ve sorumluluklarını belirlemektir.

Tepe yönetimi, ister kendi ağırlığı ile isterse yönetim kurulunun ağırlığı ile, ya da her ikisinin ortaklaşa çalışarak oluşturdukları stratejileri başarılı bir uygulayıcı liderlik göstererek uygulamak ve tüm işletmede çalışan personele inanç aşılayarak, onların yardımlarıyla da amaçlarını gerçekleştirmek zorundadır (26). İşletmede üst düzey yönetici olarak görev yapan yöneticinin yönetim alanında eğitim almış olması, yönetim yeteneklerine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca Yönetim alanında profesyonelleşmiş, tecrübe sahibi, bilgi sahibi, donanımlı kişilerce yönetilen işletmelerde başarı mümkün ve sürekli olacaktır.

### **3.6. Hastane Yönetimi**

Hastane yönetimi, hastanelerde üretilen ve daha çok tedavi amacına yönelik olan karmaşık hizmetler bütünüünün planlanması, örgütlenmesi, eşgüdümlemesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. Ülkenin sağlık düzeyini en iyi seviyeye çıkarmak, sağlığını bir şekilde yitirmiş ya da yitirecek olan insanların tedavilerini en verimli ve etkin biçimde gerçekleştirmek hastane yönetiminin en önemli amaçları arasında bulunmaktadır (3).

Hastane üst yönetimi (hospital governance) veya hastane yönetim kurulu, hastanenin tüm faaliyetlerinden ve hastanenin mal varlığının yönetiminden sorumlu en üst organıdır (27).

En karmaşık hizmet karması ve süreçlerine sahip işletmeler olarak hastaneler, aynı zamanda ağırlıklı olarak teknik yönün değerlendirilmesi ve uzmanlık gerektiren süreçleri yöneten orta kademe (proje ve fonksiyonel) yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir.

Hastanelerin bu örgütsel yapı özellikleri aynı zamanda bu işletmelerde, “üst kademe yönetiminde kim ve / veya kimler görev almalıdır?”, sorusunu gündeme getirmektedir. Ancak burada vurgulanması gereken en önemli konu, oldukça karmaşık fonksiyonel yönetici karmasına sahip, hastanelerin en üst yönetiminde yer alacak yöneticinin, yöneticilerin kim olduğu ya da kim olacağı sorusundan ziyade; yönetim yaklaşımı ve bu yaklaşımı sergileyebilecek örgütsel yapının ne olması gerektiği ayrıca bu yönetici/ yöneticilerin sahip olması gereken özellikler de önem kazanmaktadır (28).

Hastane yönetiminde başarılı olmak için, hastanenin fonksiyonel yapısı yani bölümleri, ilgili kişileri ve bu personelin görevleri açık bir şekilde belirtilmeli ve mümkünse yazılı hale getirilmelidir. Modern yönetimin ana ilkesi, hastaneleri veya diğer kuruluşları tek kişinin yönetiminden kurtarmaktır. Tüm hizmet birimlerinin görev ve sorumlulukları bağımsız, ancak birbirini tamamlar nitelikte olmalıdır. Tüm hizmet temsilcilerinden oluşan yönetim kurulu, hizmetlerin eşit olarak desteklenmesini sağlar. Yönetim kurulunun karar ve programlarını uygulama görevi yöneticininindir. Buradaki yönetici profesyonel işletme yöneticisidir (29).

Hastanenin yönetimden sorumlu en üst organı olan hastane yönetim kurulu, hastane yöneticisi ve hastane personelinin davranışlarını yönlendirmekte ve kurumsal politikaları belirlemektedir. Yönetim kurulu üyeleri, politika belirlemeyi en önemli birinci rol olarak görmektedirler. Yönetim kurulunun bir diğer önemli rolü, hastaneye gereksinim duyulan maddi ve beşeri kaynakların sağlanması olmaktadır.

Yönetim kurulu üyeleri, hastane ve çevre arasında resmi bağlantı noktası olarak hastanede gerçekleştirilen değişiklikler hakkında topluma bilgi vermektedirler. Yine hastane yönetim kurulu üyeleri, kendi uzmanlık alanları ile ilgili konularda, hastane yöneticisine danışmanlık yapmaktadırlar (27).

### **3.7. Hastane Yönetimin Fonksiyonları**

Hastanelerin fonksiyonel yapısı; tıp hizmetleri, hemşirelik hizmetleri, paramedikal hizmetler ve destek hizmetleri olmak üzere dört grupta incelenebilmektedir (29):

**Tıbbi Hizmetler:** Hastalığın teşhis ve tedavisiyle ilgili hizmetler bu gruba girmektedir. Hastanenin büyüklüğüne göre değişmekle birlikte, dahiliye, hariciye, kadın doğum ve çocuk olmak üzere dört ana bölüm bulunmaktadır. Ayrıca laboratuvarlar, ameliyathane, yoğun bakım, sterilizasyon üniteleri ile eczacılık hizmetleri de tıbbi hizmetlerin bölümleri arasında yer almaktadır.

**Hemşirelik Hizmetleri:** Hastanın yatırıldıktan sonra barındırılması ve bakımıyla ilgili tüm hizmetleri kapsamaktadır. Hemşirelik hizmetlerine, başhemşire, başhemşire yardımcıları, servis sorumlu hemşiresi, servislerdeki tüm hemşireler, ebeler ve sağlık memurları dahildir.

**Paramedikal Hizmetler:** Paramedikal hizmetler tıbbi destek hizmetleri olmaktadır. Diyetisyen, röntgen, sosyal hizmet uzmanı, fizik tedavi uzmanı, laboratuvar teknisyen ve teknikerler, psikolog ve istatistikçinin yapmış olduğu hizmetler paramedikal hizmetlere girmektedir.

**Destek Hizmetler:** Hastaların iyileşmesi için tıbbi ve idari olarak tıp ve hemşirelik hizmetlerini destekleyen hizmetler bu gruba girmektedir. Bu hizmetlerden en önemlileri; otelcilik ve lokantacılık hizmetleri, idari, mali hizmetler ve teknik hizmetler olmaktadır.

### **3.8. Hastane Yönetiminin Özellikleri**

Sağlık hizmeti üreten hastaneler diğer hizmet örgütlerinden oldukça farklı özelliklere sahip bulunmaktadır. Karmaşık yapılı, aşırı işbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı kuruluşlar olan hastanelerin bir diğer temel özelliği “teknoloji yoğun” merkezler olmalarıdır. Ayrıca hiyerarşik bir yapı gösteren çoğu hizmet örgütünün tersine yatay yapı gösteren hastaneler, bu anlamda birden çok yetki merkezinin bir arada bulunduğu, uzmanlık ve işbölümüne dayalı bir yönetsel yapının ön plana çıktığı örgütler olmaktadır. Yine, sunulan hizmetin kesintisiz, sürekli ve 24 saat temeline dayalı olması da hastanelerin yapı ve yönetimini diğer örgütlerden ayırmaktadır (3).

Hastanenin üst yönetimi, hastanenin organizasyonunu belirlemek amacıyla ana hatları ile organizasyon şeması oluşturmalı ve organizasyon içerisinde kaliteyi etkileyen işleri yürüten personelinin görev sorumluluk ve yetkilerini ve birbiri ile olan ilişkilerini, insan kaynakları yönetim prosedürü, personel işleri işleyiş prosedürü ve oluşturulan görev tanımlarını dokümanete ederek çalışanlarına

duyurmalı ve bu görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli koşulları temin etmekle görevli olmaktadır (30). Başka bir ifade ile yönetim kademesinde bulunan kişilerin temel görevleri, kuruluşun performansını yükseltmeye imkân veren sistemleri kurmak ve geliştirmek ve mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır.

Sistem geliştirmek yöneticilerin görevi olup; yönetim kademesi yükseldikçe sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artmaktadır (31). Kamusal hizmet sunumu ön planda olan ve kar amacı ön planda olmayan ya da kamu yararını, bireysel veya özel çıkarın önünde tutan kurumlar olarak benimsenen hastaneler, sundukları hizmetleri daha etkin ve verimli üretebilmek için çok iyi bir örgüt yapısına ve etkili bir yönetime sahip olmak durumundadırlar. Bu anlamda her bir hastanenin sahip olduğu hizmet birimleri arasında verimli bir işbirliği, iş bölümü ve kusursuz işleyen bir iş akışı sağlanır ve buna yeterince değer verilirse etkin bir yönetimden söz etmek olanaklı olmaktadır (3).

Hastaneler diğer işletme türlerinden büyük ölçüde farklı özelliklere sahiptirler. Son olarak hastaneleri diğer işletme türlerinden ayıran yönetim özellikleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir (32):

- Hastane hizmetlerine olan talep, acillik ve reddedilmezlik özelliği göstermektedir. Hizmetin yürütülmesinden sorumlu olanların kararsızlık gösterme ve hata yapma toleransları çok düşüktür.
- Hastanedeki hizmetler kurumdan çok, mesleğine bağlı kişiler tarafından yürütülmektedir.
- Verilen hizmetlerin tam tanımını ve ölçümünü yapmak zordur.

- Hizmetin yürütülmesi açısından, hekimler ve diğer görevliler üzerinde olması gereken örgütsel denetim mekanizması ya bulunmamaktadır ya da çok zayıf olmaktadır.
- Hastanede yapılan işler çok değişken, karmaşık, aşırı uzmanlaşmış, karşılıklı bağımlı ve ileri düzeyde koordinasyon gerektiren niteliktedir.
- Hastaneler organik yapıda kuruluşlardır. İkili yetki kanallarının varlığı rol belirsizliğine, rol çatışmasına, koordinasyon sorunlarına ve sorumluluk alanlarının karışmasına neden olmaktadır.
- Hastanelerde çok sayıda, farklı mesleklerden görevlilerin hizmet veriyor olması nedeniyle bölümler arasında çatışmanın ve zıtlışmanın ortaya çıkması olasılığı çok yüksektir. Hizmetler arasındaki karşılıklı bağımlılık da dikkate alındığında böylesi bir çatışmanın ortaya çıkması kalitenin düşmesine ve gereksiz gecikmelere neden olmaktadır.
- İnsan yaşamının korunması ve iyileştirilmesi temel amaç olduğundan bir çatışmanın ortaya çıkması durumunda rasyonel yönetim ilkelerinden vazgeçilebilmektedir.
- Hastanenin dış çevresini oluşturan politik, yasal ve finansal kurumlarla ilişkileri çok karmaşık niteliktedir.



### 3.9. Hastane Yöneticisi Kavramı ve Özellikleri

Yönetici kavramına daha evvel değinilmiş olması nedeniyle, bir hatırlatma amacıyla yönetici kavramını tekrarlamak gerekirse, yönetici; “emrine verilmiş bir grup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için, ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir” diye bir tanımlama yapabiliriz (15). Yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişiler olmaktadır (33).

Hastane yönetimi, hastanedeki tüm hizmetlerden ve faaliyetlerden yönetim kuruluna karşı sorumlu olan bir organ olarak tanımlanmaktadır. Hastane yöneticisi, yönetim kurulundan aldığı yürütme yetkisini kullanarak hastaneyi yöneten kişidir. Yürütme açısından bakıldığında hastanenin tepesinde hastane yöneticisi bulunmaktadır (1). Hastane yöneticisinin tarihteki evrimine bakacak olursak şunları söylemek mümkün olacaktır: R.Schulz ve A.C.Johnson hastane yöneticisinin rol sistemlerini (yapılarını), tarihsel perspektif içinde incelemişler ve hastane yönetiminin, zaman içinde üstlendiği görevlere göre dört yönetsel rol yapı tanımlamışlardır.

Bunlardan birincisi, hastane yöneticisi tarihsel süreç içerisinde, *iş yöneticisidir* (business manager). İş yöneticisi rolünün geçerli olduğu 1920, 1930 ve 1940’lı yıllarda hastane yöneticisinin genel adı “Hastane İdare Amiri (hospital superintendent)dir. Hastane idare amiri, hastane yönetim kurulunun doğrudan denetimi altında çalışmıştır.

İkincisi ise, koordinatör (coordinator) dır. 1950-1960 yıllarını içeren bu dönemde, hastane yöneticisinin rolü, personel, yönetim kurulu ve dış baskı grupları (örneğin sigorta kurumları, sendikalar vb) arasında eşgüdümü sağlamaktır. Bu dönemde hastanenin organizasyon yapısı, biçimselleşmeye başlamıştır. Hastane yönetiminin rolü, tıp personeli, yönetim kurulu ve hastane yönetim komiteleri arasında bağlantı kurmak ve iletişimi sağlamaktır.

Üçüncüsü, 1970'li yıllardan itibaren hastane yöneticileri, özel işletme yöneticilerinin oynadığı rolün benzerini üstlenmeye başlamıştır. Genel müdür, hizmet ettiği toplumun sağlığını korumak ve geliştirmek için, hastaneyi yönlendirmekle sorumludur.

Dördüncüsü ise, yönetim ekibi önderi olup, yönetim ekibi önderi rolü, 1970'li yılların sonunda önem kazanmaya başlamıştır.

Bu gelişmeye paralel olarak hastane yöneticisi de formal otoritesine dayanmak yerine, katılımcı uygulamalar yoluyla tıp personelini yönetsel kararlara ortak etme gereksinimini duymuştur. Kısacası yönetim ekibi önderliği rolü, grup süreçlerine dayanmaktadır (34).

Hastane yöneticisi, verdikleri hayati hizmetle paralel olarak bir takım sorumluluklara da sahiptir. Başta, insana sorumluluk, sosyal sorumluluk, işverene, müşterilere, kaynaklara, devlete karşı sorumluluklar bilinci dahilinde hareket etmektedir. Hastane yöneticisi, hastane faaliyetleri konusunda toplumu bilgilendirmekte, dış çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplamakta; bu bilgileri planlama ve karar verme süreçlerinde kullanmaktadır. Hastane yöneticisi, tıbbi birimler arasında eşgüdümü gerçekleştirmekte ve bu birimlerin düzenli çalışması için gerekli maddi ve beşeri kaynakların etkin bir şekilde kullanımını

sağlamaktadır (27). Hekimlerin yöneticiliğine ilişkin olarak başlıca üç tür yönetici-hekim tanımlaması yapılmaktadır (35): Yöneticiliği meslek olarak yapan hekimler, yönetim ve işletme bilgi ve becerilerine sahip olarak tam yetki ile bir bölgenin, bir kuruluşun ya da bir hastanenin yönetiminden birinci derecede sorumlu olmaktadır. Konumları gereği yöneticilik yapmak durumunda olan hekimler, konumları gereği tam zamanlı olmasa da yöneticilik yapmak zorunda olan hekimlerdir. Klinik şefleri ve servis sorumluları bu gruba girmektedir.

Uzmanlıkları gereği yöneticilik yapmak zorunda olan hekimler, biyokimya, mikrobiyoloji, radyoloji, nükleer tıp, radyasyon onkolojisi, fizik-tedavi gibi laboratuara dayanan ya da çeşitli branşlardan teknik elemanlarla birlikte çalışmayı gerekli kılan durumlarda kendi alanlarında aynı zamanda birer yönetici olmak durumunda olan hekimlerdir.

Sağlık kurumlarının yönetimi herhangi bir iktisadi işletmenin yönetiminden çok daha karmaşık olduğundan, hekimlerin yönetici olması durumunda çağdaş yönetim ve işletmecilik bilgi ve becerileri ile donanımlı olması bir zorunluluk olmaktadır. Bu nedenle gelişmiş hemen her ülke ile gelişmekte olan ülkelerin pek çoğunda sağlık hizmetlerinin yönetimi konusunda önemli bir profesyonelleşme gerçekleşmektedir (35).

Sağlık hizmeti sunan kurumların hizmet kalitesinin artırılması, hasta, personel, doktor arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi alanında kurum yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Aynı zamanda örgütsel yapının esnek ve verimli olmasını sağlamaya yönelik tedbirlerin alınması, güvene dayalı ve sürdürülebilir örgütsel ilişkilerin kurulmasının sağlanması sağlık yöneticilerinin

başarı hedefleri arasında yer almaktadır (36). Bu çerçevede, hastane yöneticilerinin sorumluluk alanları ise şu şekilde sıralanabilmektedir (27):

- İşverene karşı sorumluluk
- Topluma karşı sorumluluk
- Hastalara karşı sorumluluk
- Kaynak sorumluluğu
- Yasal sorumluluk
- Sigorta kurumlarına karşı sorumluluk

Sayılan bu sorumluluklar, yöneticileri etkili ve verimli çalışmaya zorlamakta ve yöneltmekte; bu çerçevede profesyonel sağlık kurumları yöneticisine olan talebi de arttırmaktadır (34). Son olarak, hastane yöneticilerinin başarı düzeylerini artıran ve düşüren unsurlar şu şekilde sıralanabilmektedir (27):

**Hastane yöneticisinin başarı düzeyini artıran unsurlar:**

- Hastanelerde bilgisayar ve otomasyon ağının varlığı ve etkinliği,
- Hastanede etkin bir enformasyon sisteminin varlığı,
- Hastanede yeterli ve eğitilmiş personelin varlığı,
- Hastane içi görev ve yetki dağılımının yapılmış olması,
- Hastane yöneticilerinin alacağı kararlarda bağımsız olabilmesi,
- Hastanede etkin bir finans bölümünün varlığı,
- Hastane yönetiminde görev alan yöneticilerin kalitesi,
- Hastanede TKY anlayışının varlığı ve sürekliliği,
- Hastane yöneticilerinin yetki devri konusunda doğru kararları,
- Hastane yönetimi konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olunması,

- Hastane personelinde ekip anlayışının ve bilincinin varlığı olarak sıralanabilmektedir.

#### **Hastane yöneticisinin başarı düzeyini düşüren unsurlar:**

- Geleneklere ve mevcut yapıya bağımlılık,
- Aşırı merkeziyetçilik ve bürokratik engeller,
- Hastane içerisinde yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi,
- Görev tanımları arasında çatışma olması (yetki çatışmaları),
- Hastanede ilkel teknoloji ve malzemelerin kullanımı,
- Hastanede bilgisayar ağının ve otomasyonun sağlanamaması,
- Hastane personelinin sayısının yetersizliği ve eğitimsizliği,
- Hastane yöneticilerinin kararlarında bağımsız olamaması,
- Hastane yöneticilerinin tecrübesiz ve konularında yetersiz olması,
- Hastane yöneticilerinin yetki devri konusunda katı olması, “ben bilirim sendromu” yaşanması,
- Hastane yöneticilerinin zamanlarını etkin kullanamaması,
- Başarı geliştirmeyi destekleyen, özendirici uygulamaların eksikliği olarak sıralanabilmektedir.

#### **3.9.1. Başarılı Bir Hastane Yöneticisinde Bulunan Özellikler**

Hastanelerde üretimin verimliliği yöneticinin verimliliği ile birlikte gittiğinden hastane yöneticisi ilk adımı atan kişi ve arabanın tekeri durumundadır. Hastane yöneticisi hem üst kademeyi hem de hekimleri ikna edebilecek güçte ve ehliyyette olmalıdır. Yönetimin temel öğeleri sağlık hizmetlerinin özellikleri ile ahenleştirilmelidir. Sözgelimi; hastane yöneticisi yönetim fonksiyonları yanında

hastanenin özelliklerini de bilmelidir, yoksa başarılı yönetici olma özelliği kaybolur. Hastane yöneticileri, imtiyazlarını kötüye kullanmayan, yetkilerini aşmayan, iş sahiplerine fena muamelede bulunmayan, maliyetleri düşüren, iyi bir organizasyonla verimi en yüksek düzeye ulaştıran, mali bilgilerini kullanan, ast ve üstlerinden yararlanan, meslektaşları ve üstlerince sevilen, hastane çalışmalarını ilmi yönden değerlendiren ve yayınlayan niteliklere sahip olmalıdırlar (8).

Hastane yöneticisi çok değişik gruplarla ilişki kurmak zorunda olduğundan belli taktik ve diplomatik özelliklere sahip olmalıdır. Hastane içinde olduğu kadar dışında da iyi bir önder olmalıdır. Olağanüstü durumlarda ve panik hallerinde soğukkanlı olmalıdır. Adil, saygı duyulan, görünüşü temiz ve düzenli, iyi bir işadamı ve alıcı, işinden memnun ve ilerlemek için belirli sınırları zorlayabilen, mekanik bir akla sahip, çevresi ile birlikte çalışabilen bir yapıda olmalıdır. Hastane yöneticisi etrafındakilere emniyet vermeli, özel hayatını çevreye aksettirmemeli, gereğinde hayır diyebilmeli, az yanılmalı, işini zamanında yapmalı, teşebbüsçü olmalı, grup çalışmalarına önem ve hız vermeli ve yönetime demokratik bir ruh vermelidir. Bunlardan başka hastane yöneticisinin diğer nitelikleri şu şekilde sıralanmaktadır (8).

- Matriks-açık sistem örgütleri yöneten hastane yöneticisi yönetim ekibinin lideridir.
- Hastaneyi arzulanan amaçlara yöneltmek için formel otorite ya da bilginin kontrolünden çok bilgi, davranış, beceri ve bilgi paylaşmaya dayanır.
- Hizmetlerin iç ve dış entegrasyonunda etkililik sağlar.

- Uygun amaçların etkin ve verimli olarak gerçekleşmesini sağlamak için değişen ihtiyaç ve beklentilere karşı objektif ve duyarlıdır.
- Astlarının etkin bir şekilde kararlara katılmasını sağlar.
- Değişmelerden korkma ve statükoyu daha fazla formel otorite ile güçlendirmeye çalışmak yerine, değişen evre ve kurumsal kuralları dikkatle inceler ve toplum ve kurumsal amaçları karşılayacak alternatif örgütsel rol ve modellerini geliştirir.
- İdari, mali ve teknik hizmetleri yürütür.
- Problemleri çözer, geleceği sezinler, değişimi başlatır.
- Sonuçları değerlendirir.
- Ödül ve ceza sistemini işletir.
- Personele iyi örnek olur.

### **3.10. İş Doyumu Kavramı, Tanımı ve nemi**

#### **3.10.1. İş Doyumunun Tanımı**

İş doyumu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur (37). Başka bir tanıma göre de, iş doyumu kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve i yatıştırıcı bir duygudur (38).

İş doyumunu, çalışanın yaptığı işe genel tutumu olarak tanımlamak mümkündür (39;40;41). Bir başka ifade ile iş doyumu, çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleridir. Dolayısıyla iş doyumu, işin kazandırdıklarıyla çalışanın beklentileri birbirine uyduğu zaman oluşmaktadır (42). İş doyumu, kişinin işine

karşı sahip olduğu olumlu etki ya da duygulardır. Başka bir deyişle iş doyumu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur (4).

İşgörenler, yaşamlarının büyük bir bölümünü örgütlerde geçirir. Bu durum, işgörenlerin örgüt ortamında işlerinden duydukları hazzın önemini ortaya koymaktadır (43). Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak olanakları sunmak onlardan yüksek performans alınmasını sağlayacak önemli bir etkidir.

Bireylerin işlerinden aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ile ilgili, gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. İş doyumu, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, işine ve çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği duyguların bir belirtisidir. İş doyumu dendiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile personelin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve işini yapmaktan sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir. Buna göre iş doyumu, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da olumlu duygusal durumu ifade etmektedir. İşgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi ise, duyduğu bu haz ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesine eşit olmaktadır (44).

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır (45). İşgören ücret, statü, beğenilme gibi birtakım sonuçlara ulaşmak için zekâ, eğitim, deneyim ve çabadan oluşan bireysel katkısını işletmesine verir, aldıklarıyla verdikleri arasında eşitsizlik algılayan işgören doyumsuzluğa düşer (41). Aldıkları ile verdikleri arasında eşitlik algılayan işgören



ise, işinden doyumlu olur. Birey bürokratik yapıdan, ast-üst ilişkilerinden, çalışma koşullarından, grup ilişkilerinden, maddi ve manevi atmosferden memnun ise, bu ortam ve ilişkilerden iç huzuru duyabiliyorsa, iş doyumunu sağlaması kolaylaşacaktır (46).

İş doyumunu iki ana unsura bağlıdır (47);

Bunlardan ilki bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri ve istekleri ile içinde bulunduğu gereksinimler ve bunların şiddet dereceleridir. Bir diğer ifade ile fiziksel, ruhsal ve güvenlik gereksinimi ile bunların öncelikleridir. Bunun nedeni, bireyin motivasyonunun onun ihtiyaçları ve bu gereksinimlerin derecesi ile yakından ilgili olmasıdır. Gereksinimler bireyden bireye farklılık arz eder. Her bireyin gereksinim ve beklentileri, o bireyin yaşı, cinsiyeti, içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ortam tarafından etkilenir. İş doyumunu belirleyen ikinci unsur ise, iş koşullarıdır. İşin fiziksel ve ruhsal koşulları ve koşulların iş görenin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiğiidir. Bu karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında, iş doyumunu da yüksek olacaktır. Bir değer ifadeyle, bireylerin işlerinden aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır.

İş doyumunun üç önemli boyutu vardır (48):

1. İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal yanıtıdır. Bu nedenle gözlenemez, sadece ifade edilebilir.
2. İş doyumunu genellikle beklentilerin ne ölçüde karşılandığının belirlenmesidir.

3. İş doyumu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ile ilişkiler.

### **3.10.2. İş Doyumunun Önemi**

İş doyumu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (49;50). Örgüt içinde iş doyumunun sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Doyum, güveni, bağlılığı ve elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat doyum yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş doyumu yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (51).

Yüksek iş doyumu, yöneticilerin yüreklerini ferahlatır; çünkü kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. Yüksek iş doyumu, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsa da, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz; temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş doyumu, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür (45). İş doyumunun yüksek olması; verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar (52). İş doyumu yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir. İş doyumu dinamik bir yapı arz eder. Yöneticiler bir kez iş doyumu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar.

İş doyumunu hızlı elde edilebildiği gibi, hızla iş doyumsuzluğuna dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır (53).

İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş doyumsuzluğu, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder. İş doyumunun yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş doyumunu sağlamaya bağlı olmasıdır (5).

İş doyumunun önemli olduğunu savunanlara göre, öncelikle insanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedir. İş doyumunu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek hayal kırıklığına uğratar. İş, insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan birey umutsuzdur. Bu nedenle insanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler.

Sağlıklı bir topluma zemin hazırlayan faktörlerden biri olarak kabul edebileceğimiz iş doyumunun önemini; birey, örgüt ve yönetici açısından incelemek mümkündür.

### **3.10.3. Birey Açısından İş Doyumunun Önemi**

İş doyumunun işgören açısından önemli olduğu bilinmektedir. İş doyumunun yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağı, bu gelişmelere işletmelerin cevap

vermemesi durumunda ise iş doyumsuzluğunun önemli sorunların kaynağı olabileceği unutulmamalıdır (41).

Günümüzde endüstrileşme sonucu makine becerisi insan becerisinin yerini almış ve iş bölümü giderek artmıştır. Bu değişim, kişileri emeğinin karşılığını görememe ve kendisi ile gururlanma duygusundan yoksun bırakmıştır. Böylece çalışanlar işe gitgide yabancılaşmış, doyumsuz olmuşlar ve işin kendileri için bir anlam taşımadığından yakınır duruma gelmişlerdir. İş doyumsuzluğu, çalışanlar için bir mutsuzluk kaynağı olmuştur (54).

İşgörenler belirli istek ve gereksinimlere sahiptirler. Bu istek ve gereksinimlerini doyurabilmek için işletmede çalışmayı kabul ederler. İstek ve gereksinimleri karşılandığı sürece de doyumlu olurlar ve işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda birleşip, hareket ederler. İstek ve gereksinimleri karşılanmadığında ise doyumsuz olurlar ve işletme amaçlarını engelleyici davranışlar içine girerler (55).

İşgörenlerin iş seçiminde, işin kendisi, yeri, fiziki koşulları, işin gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, güvenlik vb. bireysel gereksinimleri ön planda tutmaları, iş doyumunun ana boyutunu bireysel gereksinimlerin oluşturduğunu göstermektedir. İşgörenlerin işlerinden aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Bilindiği gibi işgörenlerin istek ve gereksinimlerini üst kademelere iletmeleri, yöneticilerin de gerekli emir ve talimatları işgörenlere iletmeleri iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıyla sağlanabilir. Açık bir iletişim sistemi kurulamazsa, işgörenler neyi, nasıl, hangi amaçla, ne kadar sürede, ne miktar ve özellikte yapacaklarını tam olarak bilemezler.

İşgörenler kendi istek ve gereksinimlerini, iş ile ilgili görüş ve önerilerini üst kademelere iletemediklerinde ya da gereksinim duydukları konulardaki bilgiler kendilerine aktarılmadığında diğer bir deyişle üst kademeler iletişim kanallarını kapattığında işgörenler huzursuzluk duyar ve moral bozukluğu içine düşerler. Bu durum işgören üzerinde de doyumсуuzluk ve şikâyetlere neden olur (55).

#### **3.10.4. Örgüt Açısından İş Doyumunun Önemi**

İş doyumunu sağlayan, işgörenlerin beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenlerde devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş doyumunun örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin işlerine yabancılaşmaları ve doyumсуuzlukların artması örgüt içerisinde ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların oluşmasına neden olabilmektedir (45).

Bu nedenle, çalışanlardan en etkili bir biçimde yararlanılması yanında onların isteklendirilmeleri ve korunmaları önemli bir konudur. İş doyumunu ekip çalışmasında önemli bir öğedir. Çünkü günümüzde hızlı değişen teknoloji ve karmaşık örgütsel problemler bir işi tek başına yapmayı imkansız hale getirmiştir. Çalışanlar artık işlerini sadece emir alıp, yeteneklerinin bir parçasını kullanarak yapmaktan doyum alamamaktadırlar. Bu nedenle örgüt, çalışanlarda iş doyumunu sağlamayı amaçlamalıdır(56).

İş doyumunun örgütsel açıdan diğer bir önemi de örgütsel yabancılaşma ile olan ilişkisidir. İş doyumunu azaldıkça yabancılaşma artmakta bu da işten ayrılmalara ve çalışanların verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır (57).

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

Yönetici, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerinin alımını yapan ya da yaptıran, bunları belli gereksinimleri doyumak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan bireydir. Girişimci yönetim işlevini kendisi üstlenmiş ise, girişimci yönetici olarak adlandırılır. Yönetici amaçlara ulaşmak için yaptığı planlama sonucunda işin gerektirdiği işgöreni temin eder ve işin gerçekleşmesi için faaliyetleri koordine eder (55).

Kurum ve işletmelerdeki bütün insanlar, kurum ve işletmelerin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yollarını belirleyemeyeceğine göre, yöneten ve yönetilenler diye iki gruba ayrılırlar. İşte bu noktadan itibaren kurum veya işletme yöneticiliği başlar. Yönetici, personelin sevk ve idaresini, işletmenin ve kurumun amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için takip edilecek yolu belirleyeceği gibi sonucu da kontrol edecektir. Dolayısıyla yönetici, işleri tespit edecek ve bu işleri yaptıracaktır (41). Yönetici, emrinde insan çalıştıran ve onlara emir-kumanda eden kişidir. Yönetici usul ve metotları zamana ve koşullara en uygun biçimde uygulayan, insan, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanan kimsedir (58). Yönetici veya işverenin, işgörene karşı tutum ve davranışı, iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Hayatının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren işgörene karşı, üstlerin arkadaşça, dostça davranmaları, onları takdir ederek ödüllendirmeleri, işgöreni mutlu edecektir. Yöneticilerin başarısı; işgörenlerin işletme amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına ve işveren ile işgörenlerin yöneticiye destek vermesine bağlıdır. İş doyumunun yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler işgörenlerinin iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar;

- Birincisi doyumsuz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu hareket örgüte büyük zarar verir.
- İkincisi iş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar.
- Üçüncüsü doyuma ulaşan işçi olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür. Hayata daha dinamik ve iyimser bakar. Doyumsuz işgören ise hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder (59).

İş doyumunun önemini kavrayan yöneticiler, işgörenlerin iş doyumunu ölçmek için iş doyumunu araştırmaları yaparlar. Belirli aralıklarla yapılan iş doyumunu ölçümleri, yönetim politika ve uygulamalarının (iş geliştirmesi, yönetici eğitimi, katılımlı yönetim, grup kararları, işgörelere sosyal yardım, prim ya da özendirme sistemleri vb.) başarısının ölçümünde kullanılacak standartları ya da ölçütleri oluşturur. İş doyumunu, örgütün ekonomik amaçlarına ulaşmasında araç olarak da kullanılabilir.

İş doyumsuzluğunun örgütün ekonomik amaçlarına ulaşılmasında olumsuz etki yapacağı (işe devamsızlık, işgücü devri ve düşük iş başarımı nedeniyle

verimliliğin düşmesi) düşünülerek iş doyumunu gerçekleştirilmeye çalışılır (60). İş doyumunu hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş doyumunu sağlayıp, sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu geldiği kadar çabuk gidebilir (genellikle daha çabuk); bu nedenle iş doyumunun yıllık olarak, hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir (45).

### **3.10.6. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

Çalışanlar bir işe girdiklerinde işyerinin kendisine sağlayacağı koşullara ilişkin birçok konuda sözlü ve yazılı anlaşmaya varmakta ve buna bağlı olarak iş sözleşmesi imzalamaktadırlar. Ancak bu anlaşmalarda yer almamasına rağmen, çalışanın işten beklentilerini işyerinin de çalışandan beklentilerini ortaya koyan psikolojik anlaşmalar vardır. Psikolojik anlaşmalara göre bireyin isteklerinin ya da beklentilerinin karşılanmadığını hissetmesi halinde, işine ve işyerine karşı negatif tutumlar geliştirmesi söz konusu olabilmektedir (61).

Bu noktada, çalışanın iş doyumunun gelişmesinde elde edilenler ile beklentilerin birbiri ile örtüşmesinin etkili olduğu söylenebilir.

Bireylerin iş ortamını değerli ve eşsiz, yaptıkları işi anlamlı ve kendilerini geliştirici bulmaları iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Günümüzde çalışma yaşamının kalitesini belirleyen etkenler arasında da önemli bir yere sahip olan iş doyumunu üzerine yapılan araştırmalar, işe yüklenen duygusal ve bilişsel anlamların önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır (62). İş doyumunu araştırmalarında işle bütünleşme, iş doyumunun merkeziliğini oluşturmaktadır.

Yüksek iş doyumuna sahip bireyler, olumlu özellik ve teknik yanlarını öne çıkararak kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirmiş bireylerdir.



Oysa yaptıkları işe ilişkin olumsuz duygular besleyen çalışanların iş stresine maruz kaldıkları bilinmektedir. İş doyumunun gelişmesinde işyerinin çalışanlarına sunduğu örgütsel olanaklar bir anlamda belirleyici olmaktadır (63).

Bu örgütsel olanaklar çoğunlukla, işin gereklilikleri ve iş ortamı ile ilişkilidir. Ancak, çalışanlara gerekli örgütsel olanakların sağlanması iş doyumunun yaratılacağı garantisini vermemektedir. Çünkü her bir çalışanın sahip olduğu kişisel özellikler birbirinden farklıdır. Dolayısı ile çalışanların örgüte ilişkin koşullardan nasıl etkileneceği ve buna ilişkin nasıl tür bir tutum geliştireceği büyük oranda sahip oldukları kişisel faktörlere bağlıdır. Kişinin aldığı eğitim, iş deneyimi, sosyal çevresi gibi faktörler işe ve iş koşullarına ilişkin değerlendirmeleri şekillendirmekte ve tutum geliştirilmesinde etkileyici olmaktadır. Bu nedenle iş doyumunu ya da doyumsuzluğuna neden olan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ele alınabilecek faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir (64).

### **3.10.7. Hastane Yöneticilerinde İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler**

İş doyumunu etkileyen Bireysel faktörleri sırasıyla cinsiyet, yaş ve işte kalma süresi, meslek ve eğitim düzeyi, statü, kişilik, sosyo-kültürel çevre, zekâ ve yetenek başlıkları altında incelenmiştir.

#### **a-Cinsiyet:**

Cinsiyetle ilgili araştırma sonuçlarında kadın ve erkek işgörenlerin iş doyum düzeyleri arasında cinsiyetten kaynaklanan bir farkın olup olmadığına ilişkin tutarlı kanıtların bulunmadığı gözlenmiştir.

Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir. İş doyumu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş doyumu konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir.

Clark (1993) kadın ve erkeklerin iş doyumu arasındaki farklılıkları incelediği araştırması sonucunda kadınların iş doyumunun erkeklerden daha fazla olduğunu ifade etmektedir (65). Cinsiyet ve iş doyumu arasındaki Centres ve Bugental (1966) yaptıkları araştırmaya göre, kadınların iş doyumunun erkeklerden daha yüksek bulunduğu, bunun da kadınların işle ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem vermeleri ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla işte kendilerini ifade ediyor ve kendilerini gerçekleştirmeleri için daha fazla fırsatlar buluyor olması, işe verdikleri değer artmasını dolayısıyla da iş doyumunun artmasını sağlamaktadır (66). Kadınların iş doyumunun azalmasında “işte kadın olma” nedeni ile ortaya çıkan engellemelerin büyük etkisi olduğu açıklanmaktadır. Bununla birlikte, kadınların ev ve aile ile ilgili sahip oldukları sorumluluklar nedeni ile daha fazla çatışma yaşaması da kadınların iş doyumunun azalmasında bir etken olarak gösterilebilir.

Garcia- Bernal ve ark. (67) iş doyumu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmasında işteki kişisel gelişim, kişilerarası ilişkiler, ekonomik kazanç, iş koşulları olmak üzere dört farklı faktöre kadınların ve erkeklerin verdikleri yanıtları değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, kişilerarası

ilişkiler faktörünün erkekler için iş doyumunda oldukça önemli olduğu, kadın çalışanlar için ise bu düzeyde bir önem teşkil etmediği bulunmuştur.

İş koşulları faktörü ise kadın çalışanlar için iş doyumunun yaratılmasında önemli iken, erkek çalışanlar için çok önemli olmadığı görülmüştür. Cinsiyet farklılığının iş doyumunu ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir, ancak kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile aynı yetişme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek işgörenlere göre aldıkları ücret iş doyum düzeylerini etkileyebilmektedir. Ayrıca, cinsiyet-doyum ilişkisi incelenirken, ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyleri ile kültürel yapılarının gözden uzak tutulmaması gerekir.

#### **b- Yaş ve Hizmet Süresi**

Yapılan araştırmalar, yaş ile iş doyumunu arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir (66). Yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişki, kişinin ihtiyaçları ve biliş düzeyi ile ilgilidir (68). Diğer bir ifade ile, yaşın artması ile birlikte çalışanın deneyimleri de artmakta ve buna bağlı olarak da doyum düzeyinde bir artış görülmektedir. Glenn ve ark.(1977) yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmaya göre; yaşı daha büyük çalışanların genç çalışanlara göre iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak da, genç çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe işten beklentilerinin arttığı ve bu nedenle iş doyumunun daha az olduğu ifade edilmektedir (69). Mottaz (1987) farklı yaş grupları ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, genç çalışanların içsel motivasyona çok önem verdiğini, bu nedenle yaşı daha büyük olan çalışanlara göre iş değiştirmeyi daha eğlenceli buldukları görülmüştür.

Yaşı daha büyük olan çalışanların ise dışsal motivasyon faktörlerine daha fazla önem verdikleri, buna bağlı olarak da ücret artışı ve iş yerinden sağlanan olanakların varlığına bağlı olarak iş doyumunun arttığı ifade edilmektedir. Çalışanların yaşının ilerlemesi yaşamla ve işle ilgili beklentilerinin birçoğunun gerçekleştirilmiş olması nedeni ile iş doyumunu düzeylerinin yaşın artması ile paralellik gösterdiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, emeklilik zamanı yaklaşan çalışanlarda iş doyumunda azalma olduğu, bu durumun kişinin işten ayrıldığı zaman ne yapacağı endişesi ile ilgili olduğu açıklanmaktadır (70).

Luthans ve Thomas (1987) iş doyumunu ve yaşa ilişkin gerçekleştirdikleri araştırmalarında yaşı daha büyük çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamasına neden olan faktörlerin teknolojideki değişiklikler, üretim ve performansa yönelik ölçümler, aşırı iş yükü olduğunu açıklamaktadırlar. Yaşlı çalışanların gençlere göre teknolojideki değişimlere daha zor uyum sağladıkları ve alıştıkları düzende bir değişimden hoşlanmadıkları için iş doyumlarında azalma meydana geldiği ifade edilmektedir (71).

Eğitim ve statü gibi değişkenler sabit tutulduğunda yaş ve meslekte geçen süre ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu düşünülmekte ise de, geçen yıllar içerisinde işgörenin gereksinimlerinin karşılanamaması halinde, olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacağından, iş doyumsuzluğu artabileceği unutulmamalıdır.

### **c-Meslek ve Eğitim Düzeyi**

Eğitim, çalışanları geliştirerek kişisel verimliliklerini artırmakta, böylece çalışanın başarısı sonuçta işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir. "Etkin eğitim, insanların tutum, davranış, beceri ve bilgilerini genişletir" (72).

Oshagbemi (2003:51) üniversite öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında iş doyumunu ve kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiş, akademik personelin iş doyumununun hizmet süresi ve eğitim düzeyinin yüksek olması ile ilişkili olduğunu bulmuştur (73). Bazı araştırmalar, eğitimin iş doyumuyla negatif ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler işlerinden daha doyumsuzdur. Çünkü daha iyi eğitilmiş kişiler daha yüksek beklentilere sahip olup işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını istemektedirler. Çoğu iş, bu beklentileri karşılamadığından yüksek eğitim düzeyine sahip insanlar işlerinde düşük doyum algılamaktadırlar (74).

Eğitim, mesleki hareketlilikte fonksiyonel ve sembolik olarak iki rol birden üstlenmektedir. Bir amaca ulaşmak için doğrudan doğruya eğitimden istifade edilirse eğitimin fonksiyonel değerinden bahsetmiş oluruz. Örneğin; hekimlik veya inşaat mühendisliği bölümlerinde okuyan kimseler öğrenimlerinin sonunda kendilerini bekleyen kazanılmış statüye ulaştıkları takdirde yani hekim veya inşaat mühendisi olurlarsa gördükleri öğrenim değeri "fonksiyonel eğitim değeri"dir. Eğer eğitimden faydalanır fakat kazanılan statü sembolik olarak taşınırsa eğitimin sembolik değerinden bahsetmiş oluruz. Örneğin; iktisatta doktora derecesi kazanan bir kimsenin öğrenimi sonunda elde ettiği statüden faydalanamaması ve bu sahada faaliyet gösterememesi halinde "eğitimin sembolik değeri" ortaya çıkmaktadır (75).

İş doyumunu üzerinde yapılan araştırmalardan elde edilen en tutarlı bulgulardan biri, işin hiyerarşideki düzeyi ne kadar yüksekse bireyin doyumunda o kadar fazla olduğudur. Yani yüksek hiyerarşik düzeydeki işte çalışan kişi düşük düzeydeki konumda çalışana göre daha çok doyumludur.

Kendi işlerinde çalışanların, başkalarının işlerinde çalışanlara göre iş doyumunu daha yüksektir. Bunun nedeni, başkalarından emir almamaları ve örgütsel hiyerarşide yüksek seviyede yer almalarıdır (76). İş görenlerin bulunduğu konum ve rütbe ile sahip olduğu eğitim düzeyi işe karşı duyduğu ilgiyi etkilemektedir. İşyerinde daha yüksek konumda ve amir statüsünde bulunanlar daha yüksek bir doyum elde etmektedirler (4).

İş doyumunda mesleklerin içeriğinden doğan farklılıklar da etkilidir. Örneğin; maden işçiliği, demircilik gibi mesleklerdeki çalışanların iş doyumları ile kütüphanecilik veya öğretmenlik vb. mesleklerde çalışanların doyum düzeyleri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Toplum tarafından yüksek statülü olarak kabul edilen mesleklere sahip olan bireylerde, saygınlık gereksinimi tatmin edileceğinden, bu tür mesleklerde iş doyumunun diğerlerine göre daha fazla olduğu söylenebilir. Meslek düzeyi sabit kaldığında eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olabilmektedir. Çünkü birey daha yüksek eğitim düzeyine sahip olarak, iş ödüllerini değerlendirerek daha üst düzeyde statü arayışlarına girmeyi düşünebilmektedir (76).

İş doyumunu işgörenlerin eğitim düzeylerine uygun işlerde çalışıp çalışmadıkları ve mesleki içeriklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Literatür incelendiğinde, eğitim seviyesi ile iş doyumunu ilişkisinin olumlu veya olumsuz olabileceği görülmüştür. Eğitim uygun şekilde yapıldığında bireyin kendine güvenini ve yeteneğini artırır. Çalışanların doyumunu belirli şekilde etkileyen tek alan eğitimidir. İyi bir eğitim, bireyin iş doyumunu etkiler, çünkü bireyin daha iyi performans göstermesini sağlar.

#### **d-Statü**

Statü bir bireyin bir işletme, toplum ya da bir grupta diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yerdir. Birey sahip olduğu bu statüye uygun giysiler, araba, yüzme havuzu edinir veya oturduğu semti vb. seçer (77).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani, gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür (15). Sosyal rol, bireyin statüsünün ölçülmesinde kullanılan farklı ölçütlerden biridir. Servet, soy, cinsiyet, yaş ve diğer statü ölçütlerinin yanı sıra kişinin toplumdaki işlevsel yararlılığı da statüsünün belirlenmesinde dikkate alınır. İşlevsel yararlılık, kişinin sosyal rolünü oynarken ne yaptığına işaret eder.

Kişilerin istediklerini yeterli bir biçimde yapmayı amaçladıkları dinamik bir kültürde, oynadığı rollerin çeşidi de sosyal statü değerlendirmesinde temel bir ölçüt olarak kullanılabilir.

Yüksek statü verilmiş kişinin, belirli rolleri belirli biçimde oynaması beklenir. Ama bu, kişinin sosyal statüsü aynı zamanda sosyal rolü, demek değildir. Statüsünün yüksek olmasını isteyen çoktur. Çoğu kişi için böyle bir güdü söz konusudur diyebiliriz. Bu güdü de diğer öğrenilmiş güdüler gibi erken yaşlarda kendini gösterir. Genelde statü güdüsü yüksek kişilerin yoksulluk çekmiş kişiler arasından çıktığı gibi yanlış bir kanı vardır. Aslında bu daha çok bireyin adalet anlayışına bağlıdır. Birey statüsünün hak ettiğine uygun olup olmadığına bakar ve ona göre içine doğduğu statüyü kabul veya reddeder (77).

İş doyumunu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir aynı zamanda astların da bazı statüler kazanmaları için güdülendikleri ve iş doyumuna ulaştıkları da ifade edilebilir.

### **e-Kişilik**

Kişilik; bireyin bakış, konuşma, düşünme, hissetme şekilleri, sevdiği ve nefret ettiği şeyler, becerileri, ilgilendiği şeyler, ümit ve arzularıdır. Kişilik; bireyin karşılaştığı durumlara, gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümüdür. Başka bir ifadeyle kişilik, bireylerin kalıcı özelliklerini temsil eder ki, bu da, onları diğer bireylerden ayıran özelliklerdir. Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, onu diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılaşmış bir düşünme, hissetme ve buna göre davranma biçimidir (78).

Kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özellikler olarak tanımlanır. Bu tanım kişilikle ilgili farklılık ve tutarlılık olmak üzere iki önemli özelliği vurgulamaktadır.

Her bireyin düşünme, hissetme ve davranış tarzı onun diğer bireylerden farklı olmasını sağlayacaktır (77). Kişilik, bireyin kendisi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Kişilik insanının kendisinde olup bitenleri değerlendirmesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollerle (göreve) sahip olmasıdır (50). İnsani ilişkileri zayıf, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler, genelde mesleklerinden doyum alamayan kişilerdir. Fakat bu durum her meslekte



doyumuna ulaşmamış kişiler için "bu şekilde tepki verir" biçiminde genellenemez (79).

Kişilik özellikleriyle iş doyumunu arasında bir ilişkinin olması beklenebilir. Bunun en açık örneğini nevroitik kişilik yapısında görebiliriz. Nevrotik kişilik özelliği olanlar endişeli, karamsar kişilerdir. Sürekli kötü bir şeylerin olacağı endişesi ile yaşarlar. Olaylara sert tepkiler verirler; esnek değildirler. Böyle bir yapıya sahip kişilerin işlerine bakış açılarının da olumsuz olacağını söylemek mümkündür. İş, yaşamdaki birçok alandan biridir ve insanda olaylara olumsuz bakma eğilimi varsa, kişi, işinden yaşamış olduğu deneyimleri böyle değerlendirecektir (80).

İşten doyumun derecesi (düzeyi), işgörenden işgörene değişir. İşten doyum, işgörenin gereksinmesinin türüne, derecesine ve süresine, işinden ve örgütten beklentisinin niteliğine, işini değerlendirmesindeki yeterliğine dayanır. Her işgörenin bu üç değişkende farklılık göstermesi, onların işten doyumlarının değerini de değiştirir. Kendine güvenen, öz benlik duygusuna sahip işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok iş doyumunu sağlar.

Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir işgören, savaşım isteyen işe karşı, daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, daha az uyum mekanizmasına başvurmaktadır (44).

İş doyumunu kişiliğin diğer boyutlarından da etkilenebilir. Örneğin Cattell, yapmış olduğu kişilik testi çalışmalarında farklı meslek grupları için farklı kişilik profilleri belirlemiştir. Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanlara

daha fazla iş doyumunu verebilir. İçedönük kişiler için fazla dışsal uyararla karşılaşmak stres verici olabilir ancak dışadönük bir kişi dışsal uyarınları daha fazla arzu eder. Dolayısıyla, içedönük bir kişi mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağı, daha sessiz bir ortamda oldukça doyumlu olabilirken, dışadönükler fazla sayıda insanın ve değişik uyarınlarn olduğu bir iş ortamından daha fazla doyum alabilirler (80).

#### **f- Sosyo Kültürel Çevre**

İşlere atfedilen önem seviyesi ve zaman içerisinde toplumsal ve iktisadi durumlara göre değişiklik göstermektedir (81). Bu nedenle işgörenler, toplum değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini istememektedirler (60). Bu yüzden işgörenlerin doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo kültürel çevrenin işgörene aşladığı tutum ve değerler, onun işine karşı olan tutumlarını da etkilemektedir. İşe belirli değerler ve beklentiler ile gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır.

Diğer bir deyişle, her ülkenin veya her milletin kendine özgü, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğundan, iş doyumunun kaynaklandığı faktörler ve bunların nispi önem seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık göstermektedir (47).

#### **g- Zeka ve Yetenek**

Tek başına zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmasa da, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmamasının iş doyumunu açısından önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Birçok iş ve meslek için belirli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş doyumunsuzluğuna neden olduğu kanıtlanmıştır (79).

Çünkü işlerine yeterince motive olamayan ya da zihinsel kapasitelerine göre fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan çalışanlar, genelde işlerinden hoşnut olmamaktadırlar. Bu ilişkinin, uygun personel seçimi işlemlerinin uygulanmasıyla ilgili anlamı son derece açıktır. Örgütsel hiyerarşide, yükseldikçe, işlerin daha çok yetenek gerektirdiği görülür. Aynı zamanda yüksek seviyelerde işler, az tekrarlı, rutin olmayan ve az bölünmüş işler oldukları için örgüt üyesine daha fazla seçme hakkı tanır. Bu nedenle yüksek seviyede işler, bireyin gelişmesine daha çok imkan verir ve kişiye başarmış olmanın zevkini tattırır. Alt seviyedeki bir işçi ise, işin kendisine yeteneklerini yeter derecede uygulama imkânı vermediği ve isteklerini yapamadığı için, ciddi şekilde hayal kırıklığına uğrayabilir.

### **3.10.8. Hastane Yöneticilerinde İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler**

İş doyumunu etkileyen Örgütsel faktörler sırasıyla fiziksel özellikler, ücret düzeyi, özendirme, birlikte çalışılan işgörenler, ast-üst ilişkileri ve gözetim, ilerleme imkânları, kararlara katılma ve iletişim başlıkları altında incelenebilir.

#### **a-Fiziksel Özellikler**

İşin fiziki yapısı, görevlerin içeriği, insanların çalışma pozisyonu ve makine ile olan ilişkileri bunlara ilave olarak insanın bu konuda işine karşı olan tutumu ve ilgisi iş doyumunu büyük ölçüde etkilemektedir (82). Ancak, işin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, işgörenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi iş doyumunu etkileyen başlıca faktörlerden birisi olmaktadır (44). Bu faktörün en önemli üç unsuru, bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (83).

Çünkü çalışmada bağımsızlık, bireye karar verme serbestisi ve inisiyatif kullanma hakkı tanır. Çeşitlilik ise, işi monotonluktan uzaklaştırır, bireye beceri, bilgi, yetenek ve deneyimlerini daha fazla kullanma olanağı sağlar. Bir işin aynı tempoda sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, işgörenin duyduğu yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilmektedir. Sanayide makineleşme sonucunda ortaya çıkan aşırı işbölümü bazı üstünlükler taşımakla birlikte birtakım olumsuz etkilere ve sonuçlara yol açmakta ve bu sonuçların başında monotonluk gelmektedir. Bu niteliği ile monotonluk işgörenler için başlıca şikâyet ve doyumsuzluk kaynağı olmaktadır (50).Eviden sonra, en çok zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. İnsanlar, genellikle değişiklik, farklılık ve yeni bir şeyler aradıkları için, işlerinden kolayca sıkılırlar. Bu nedenle, birçok çalışan, bazı çabalara değecek mücadelecı bir iş ister. Saatlerce aynı aktiviteyi gerektiren bir iş, zamanla sıkıcı bir hale gelir (84).

İş yerlerinde monotonluğun giderilebilmesi için yönetim tarafından bir takım önlemler alınabilmektedir. Örneğin, yönetimin işgörenin tek bir işte uzmanlaşması yerine, bir kaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelen iş genişletme yoluna gidilmesi, işgörenlerin değişik işlerde çalışmasını sağlayarak iş rotasyonuna gitmesi, işin yapılma süratini değiştirmesi, çalışma saatlerinde işgörelere müzik dinleterek onların işe karşı ilgilerinin artırılması, dinlenme sürelerini programlı şekilde ayarlaması, çalışma saatlerini kısaltması vb. gibi önlemleri almasıyla monotonluk giderilebilmektedir (50).

## **b-Ödüllendirme ve Ücret Düzeyi**

Araştırmacılar iş doyumunun ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürerler. Düşük ücret, çalışanların en önde gelen doyumsuzluk kaynağıdır. Özellikle ülkemizde, ücretle ilgili memnuniyetsizlik oldukça fazladır (80).

İşletmenin kuruluş amacıyla işgörenlerin çalışma nedeni, genellikle ekonomik temele dayanır. Girişimcinin temel amacı, gelirini arttırarak, kendi çıkarlarını maksimize etmek iken işgöreni çalışmaya iten en güçlü neden ise, yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir (85).

Clarak ve Osnald (1995) ücretin iş doyumunu üzerindeki etkilerini bir araştırmada ele almışlardır. Analiz sonuçları, işçilerin iş doyumsuzluklarının başlıca sebepleri ücret ve eğitimsizliktir (65). Örgütçe işgörenin emeği ve işte göstereceği başarı karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik yararlar, sosyal haklar, olanaklar vb.) iş doyumunun sağlanmasında önemli bir faktörü oluşturmaktadır (44).

Bir örgüt, çalışanına, harcadığı emek, bilgi ve becerileri karşılığında ödemede bulunur. Yeterli bir ücret, çalışanın kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz ücret ise, çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Bu durum, aynı zamanda çalışanın öz benliğini de olumsuz etkiler (84). Çalışanların ücretleri konusundaki doyumlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerin adil olup olmadığına ilişkin algılardır. İş görenin iş doyumunda ücret önemli yer tutmaktadır. Ancak ücretin yüksek olması, işgörenin iş doyumunu sağlaması için yeterli değildir. İş görenin beklediği ücret ile elde ettiği ücret arasındaki denge önemlidir.

İnsanlar, işletmeye verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslarlar. Bu oran beklediklerinin altında ise doyumсуz olacaklardır (80).

Bunun yanında ücretin doyum sağlamasında şu faktörler önemlidir (86).

1. İşgörenin yaşı, kıdemi, öğrenimi ve yaşantısı gibi bireysel özellikleri.
2. Harcanan çaba, üretimin niteliği, yaratıcılık ve yenileşme eğilimi gibi bireysel eylemleri.
3. Sorumluluk, yeterlilik, zihni yorgunluk, mücadele etme düzeyi gibi görev özellikleri ile elde edilen ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin, işgören tarafından algılanması.

### **c-Özendirme**

İnsan ilişkilerinin gerçek fonksiyonu, örgütteki insanları hem kendi kişisel gereksinimlerini doyuracak ve hem de örgütün amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirecek grup çalışmalarını geliştirmeye sevk etmektir (87). İnsan kaynakları yönetiminde bütünleştirme işlevi, çalışanları daha çok toplumsal ve psikolojik boyutlarıyla ele alan, diğer tüm işlevler gibi verimliliği artırmaya yönelik bir işlevdir (88). Ancak emir ve komuta zincirinin hakim olduğu örgütlerde öncelikli başvuru yöntem otoritedir.

Yöneticiler, kendilerini genellikle otorite düzenlenmesi ile sınırlandırmaktadırlar. Örgütsel davranış üzerinde, liderlik, bilgi, prestij ve ortak öğrenme yolları diğer etkileme yolları olarak kullanılmamaktadır (89). Yönelme yerine etkileme sözcüğünün yeğlenmesi otoritenin çeşitli etkileme yollarından sadece birisi ve en son başvurulması gereken yol olduğu görüşünü yansıtmaktadır (89).

Bu görüşün hala geçerliliğini koruduğu söylenebilir. Yapılan bir işte istenilen derecede sonuç alınamadığı zaman arzu edilen sonuç pekiştirilerek desteklenmelidir. Aksi halde ceza sadece istenmeyen bir davranıştan kaçındırır, istenilen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz (4). Hizmetin iyi yapılması için başvurulacak araçlardan birisi de cezadır. Ancak yukarıda açıklandığı gibi cezanın iyileştirici nitelikte olmadığı bilinmekle birlikte uygulamada sık sık cezalara başvurulmakta, diğer özendirici araçlar yeterince kullanılmamaktadır. Diğer taraftan, Tredgold'un belirttiği gibi "iş üstüne yapılan değerlendirmelerin her zaman kusurlar, başarısızlıklar için yapılması dikkat çekicidir. İyi işler doğal sayılmakta, üzerinde durulmamaktadır.

Amirleri tarafından çağrılan personelin ilk düşüncesi, "Acaba ne gibi bir kusur işledim?" sorusudur. Ancak ödüllendirileceği aklına gelmez. William Manchester'in ifade ettiği gibi; "bir insan size hayatını satmaz, ancak bir parça renkli kurdela karşılığında onu size verebilir" (90). Bunun anlamı, cezanın yaygın olarak kullanıldığı inancının halen önemini koruduğudur. Günümüzde başarının sırrı insanı anlamak ve onun gerçek gereksinmelerini teşhis ve tespit edebilmektir.

#### **d-Birlikte Çalışılan İşgörenler**

İşletmeler genellikle bir aile yapısına benzetilir ve aile olarak lanse edilmeye çalışılır. İşletmeler de çalışanlar arasında "Biz" bilincini oturtmaya çalışmaktadır. Bunun sebebi işbirliği oluşturmaktır. Eğer işletmeler işgörenler arasında "Biz" bilincini yerleştirebilirse, bu durum çalışanların doyumuna olumlu etkide bulunur. Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkililerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma,

dayanıma dayandır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene doyum sağlamaktadır (44).

### **e-Ast-Üst İlişkileri**

Örgütlerde ast-üst ilişkileri diğer bir deyimle emir kumanda faaliyetleri, yönetim sürecinin planlama ve örgütleme gibi iki önemli işlevinden sonra gelir.

Daha önce başarılan bu iki işleyle oluşturulan çatı, ast-üst ilişkileri ile dinamik ve beşeri bir nitelik kazanır, yani harekete geçirir. Ast-üst ilişkileri çerçevesinde sosyal psikologlar yalnızca emir vermenin önemli olmadığına, fakat verilen emirleri işleri görececek olan astlara benimsetmenin çok daha önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Önemli olan; emrin veriliş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün(yöneticinin) davranışlarıdır (50).

İş doyumunu amirin işgörenler karşısındaki tutumuyla ilgili olup, amirin işgörenekarşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve ikisi arasında var olan olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işte doyuma ulaşmasına neden olmaktadır (47).

Amirin, işgörenlerine karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, işyerinde arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması, işgörenlerde olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (91). İşgörenler yaptıkları işin niteliğinden dolayı övülmek istemekte, buna karşılık olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadırlar. Bu nedenle övülmek bir taraftan işgörenin iş doyumunu yükseltmekte, diğer taraftan övgü işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, işgörenin bu işi gelecekte daha iyi yapmasına neden olabilmektedir (44). Böylece, işgörenlerin yaptıkları iş gerçekten övülmeyi gerektiriyorsa, amir tarafından yapılan işin takdir edilmesi ve belirli bir ölçüde övülmesi gereklidir (91).



Kısaca özetlersek, örgüt yönetimi ve amirin yapacağı gözetim faaliyetlerinde işgörenler arasında, hoşnutsuzluk ya da işbirliği yaratmaya elverişli durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, tüm yöneticilerin işgörenler üzerinde hakça, dikkatli ve sürekli bir gözetim uygulaması, hoşnutsuzlukları ortadan kaldıracak ve örgütsel planların başarıyla uygulanmasını sağlayabilecektir (50).

### **f-İlerleme İmkânları**

İşletmenin terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması ve terfi etmeye yönelik fırsatların olması iş doyumuyla yakından ilişkilidir (80). İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme imkânları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş tekdüzeleşecek mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle işgörenler daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir, ilerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin, çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde; yükselme, işyerinde bir teşvik aracıdır (50). Terfi, kişinin başarılı olduğunu ve ileride başarılı olacağını tatmin edildiğinin bir göstergesidir.

Ayrıca terfi (yükselme ilerleme) beraberinde statü ve maaş artışı da getirir (80). Doyum umut verici mesleki projelerle de ilişkilidir. Eğer işgören çalıştığı işyerinde-yükselme olanağına sahipse ve terfiler genellikle liyakat esasına göre gerçekleştirilmekteyse, işgörenin duyacağı doyum yüksek olacaktır. Terfi, insanı çalışmaya teşvik eden en önemli faktörlerden biridir. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme imkânının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe

karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuçta bu durum çalışmada doyumsuzluk ve şikâyetlere neden olur (50)

### **g-Kararlara Katılma**

Yönetimde karar verme günümüz işletmecilik konuları arasında birinci dereceden önem verilen bir düzeye ulaşmış bulunmaktadır (92). Bugün, en çok üzerinde durulan motivasyon tekniği, çalışanların kararlara katılımını sağlama yöntemidir. Bu şekilde, çalışanların kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynaması hedeflenmiştir. Bu yöntemin amacı; kişilerin kararlara katılımı sayesinde verilen kararlara benimsemeleri ve onlara sahip çıkmalarıdır (93).

Yönetime katılmadan dolayı çalışan, yöneticilerin sorunlarından daha çok haberdar olacak, yönetsel sorumluluğun elde edilmesinde ve karar alma alışkanlıklarının edinilmesinde yararlı bilgiler sağlayıp onların gelecekte yönetici olarak yetişmelerine de yararlı olacaktır (50). Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır.

Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan ‘‘biz’’ fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (50). İşgörenler kararlara katılmaları halinde sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak öğrenebilecekler ve dolayısıyla kararı benimsemeyi destekleyeceklerinden kolaylıkla elde edilemeyecek olan psikolojik doyuma ulaşabileceklerdir.

### **h-İletişim**

İletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür (92). Diğer bir deyişle

iletişim; bir bireyin veya bir grubun, diğer birey veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir (92).

İletişim, çağımızın en önemli konusudur. Birçok sıkıntının kaynağı iletişimsizlik olduğu gibi birçok sıkıntının çözümü de yine iletişimdir. Örgüt bir iletişim ağıdır (94). Örgüt iç gerginliklerin öğrenilmesi, sistemin sorunlarının doğru tanımlanması iletişim ile daha kolay hale gelir. İletişim, örgütü yaşayan bir varlık yapan süreçtir (89).

Bireyler arası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir; ancak, bu sürecin, oluşabilmesi için, mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulmasına gereksinim duyulmaktadır. Şu halde iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağdır.

Bu bağın iki insanı birbirine bazen yakınlaştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı rol oynadığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Eğer, etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gereklidir (95). Hangi tür olursa olsun tüm örgütlerde, iletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar örgüt içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar (92).

### **3.10.9. İş Doyumunun Ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları**

#### **3.10.9.1. İş Doyumunun Sonuçları**

Örgütlerde iş doyumunun yüksek olmasının sonuçları üç ana başlıkta incelenebilir.

##### **a-Yüksek Moral Sağlanması**

İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artar (96). Çalışanın moralinin yüksek olmasının çalışanlar ve çalışma düzeni üzerindeki olumlu etkileri şöyle sıralanabilir (97):

- Morali iyi olan çalışanlar görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İşgörenler, çalışmaya daha istekli olur.
- Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- Çalışanlar, yönetmeliklere, kurallara ve emirlere uyarlar ve iyi bir disiplin sağlar.
- Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda işbirliği isterler.
- Çalışanların yöneticilere ve işyerine bağlılıkları artar.
- Yüksek moral, işgücü devir hızı ve işe devamsızlığı azaltır ve işgücü maliyeti düşer.

##### **b-Çalışanların İşe Bağlılığının Artması**

İşe bağlılık, çalışanın işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında paralel ve anlamlı bir ilişki vardır. Yüksek iş doyumuna sahip olan çalışanın örgütü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır (98;99;100;101).

İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışana güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçlarına yöneltmek daha kolaydır. Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimsemesi, verimlerinin yükseltilmesi ve işlerinde isteyerek ve zevkle çalışabilmeleri için bazı koşullar gereklidir. Çalışan yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik doyumunu sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi bu duyguları tattırabilmelidir (102). Bu durumun sonucu çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun sağlanması büyük ölçüde kolaylaşacaktır.

### **c-Örgüte Uyum Sağlanması**

Çalışanların bulunduğu işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü çalışan örgüte uyum sağladığında, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir (103). Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İş yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecek, işyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır.

### **3.10.9.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları**

Örgütte kendisini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüzün toplumlarında kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insandır. Çalışana yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyacak bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortam, ancak çalışanın kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilecektir.

Çalışan çalıştığı iş yerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden yararlandığını görmekle işe ve işyerine karşı

yabancılık duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşecek, yabancılaşıma duygusu ortadan kalkacaktır (104).

İşyerinde, yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yöneticiler tarafından gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi olaylar sonucu çalışan örgüte yabancılaşımakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca beklentilerin karşılanmaması çalışanın çocuksu tepkilerine ya da saldırganlık davranışına yol açmaktadır.

Batman Kent Merkezi'nde daha önce hastane yöneticilerine yönelik iş doyumunu ile ilgili araştırma yapılmamıştır. Araştırma grubunda olan Batman İl merkezinde Hastane yöneticilerinin iş doyum düzeyleri bulguları ile sağlık işgörenlerinin ve yöneticilerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmış çalışmalardan elde edilen bulgular karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Bu araştırma Batman Kent Merkezi'nde görev yapan yöneticilerin iş doyum düzeyleri ve bunları etkileyen faktörlerin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları yöneticilerin iş doyum düzeylerini ortaya koyması ve iş doyum düzeyleri ile ilgili önleyici tedbirlerin alınması açısından önemlidir.

## 4. GEREÇ VE YÖNTEM

### 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, mevcut durumun değerlendirmesine yönelik kesitsel nitelikte olan araştırmadır. Karşılaştırma amacıyla herhangi bir kontrol grubu kullanılmamış; bağımlı ve ilişkili olabilecek değişkenler arasında çoklu ilişkiler aranmıştır. İlişkili olabilecek değişkenler; Yaş, cinsiyet, medeni durum, hastanede çalışma süresi, toplam çalışma süresi, unvan, eşinin öğrenim durumu, eşinin çalışma durumu, çalıştığı pozisyon ve çalıştığı kurumdur.

Bağımlı Değişkenler; İş doyumu ve İş doyumunu etkileyen faktörler

### 4.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, Batman Kent Merkezindeki Kamu ve Özel Hastanelerde görev yapmakta olan yöneticilerden oluşturulmuştur. Batman il merkezindeki 3 Kamu Hastanesi ve 6 Özel Hastanelerin yöneticilerini (120 kişi) kapsamaktadır.

### 4.3. Araştırmanın Örneklem Yöntemleri ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmada herhangi bir örneklem seçilmemiş, evrenin tümü araştırmanın kapsamına alınmıştır (n=120). Ancak bazı yöneticilerin, izinli olmaları, iş yoğunluğu ve yoğun olmalarından kaynaklı olarak zaman ayırmak istememeleri, ayrıca araştırma kapsamındaki yöneticilerin bir bölümünün araştırmaya katılımda istekli olmamaları, bir bölümünün de anket formunun bazı bölümlerini içten yanıtlamaktan çekinmeleri araştırmada bazı güçlükleri meydana getirmiştir.

Bu nedenlerden dolayı ancak Batman il merkezindeki kamu ve özel toplamda 9 hastanede görev yapan 101 yöneticiye anket uygulanmıştır (Cevaplılık oranı: %84.16).

#### **4.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın verilerinin toplanma yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma öncesinde Fırat Üniversitesi Tıp Fakültesi İnsanlar Üzerinde Yapılan Araştırmalar Etik Kurulu ve Batman İl Sağlık Müdürlüğü'nden gerekli izinler alındıktan sonra (EK1), katılımcıların bilgilendirilmiş oluru alınarak, sosyodemografik özellikler, iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen faktörler olmak üzere üç bölümden oluşan anket uygulanmıştır.

Çalışmanın yapıldığı hastaneler (EK2) ve anket formları (EK3)'te belirtilmiştir.

##### **4.4.1. Sosyodemografik Veri Toplama Formu**

Sosyodemografik veri toplama formunda yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eşinin öğrenim durumu, eşinin işi, aylık geliri, bu gelirden faydalanan kişi sayısı, bitirilen fakülte, unvanı uzmanlık alanı, çalıştığı hastane, kurumunda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi ile ilgili çoktan seçmeli açık uçlu sorulardan oluşmaktadır.



#### **4.4.2. İş Doyumu Ölçeği Anketi**

Araştırmada “Smith, Kendal ve Hulin” tarafından geliştirilen ve Ayşe Can Baysal (60) tarafından Türkçeye çevrilen iş doyumu ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada elde edilen Cronbach Alpha katsayısı 0.817’dir.

Toplam 41 maddeden oluşan bu ölçek, maddeleri algılanan doyumu ölçen formda puanlar 5’li likert tipinde olup, (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum olarak sıralanmıştır. Ölçek değeri arttıkça iş doyumu artmaktadır.

İş doyumu ölçeği, terfi ve ilerleme, ast-üst ilişkisi, kişilik, statü, zeka ve yetenek, ödüller ve özendirme, kararlara katılma, birlikte çalışan işgörenler, fiziksel koşullar ve iletişim olmak üzere 10 alt ölçekten oluşmakta ve toplam 41 maddeyi içermektedir. Terfi ve ilerleme alt ölçeği 5, ast-üst ilişkisi alt ölçeği 5, kişilik alt ölçeği 3, statü alt ölçeği 3, zeka ve yetenek alt ölçeği 6, ödüller ve özendirme alt ölçeği 3, kararlara katılma alt ölçeği 3, birlikte çalışan işgörenler 4, fiziksel koşullar alt ölçeği 5 ve iletişim alt ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır.

#### **4.5. Verilerin Toplanma Süresi**

Çalışmada kullanılan anketler, devlet ve özel hastanelerde çalışan 120 kişinin tümüne iletilmiştir. Anketlerin uygulanması; Ekim - Aralık 2011 tarihleri arasında, araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amaçları ve içeriği anlatıldıktan sonra, araştırmaya katılmak isteyen çalışanlarla uygulama gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, formları kendileri doldurmuşlardır.

#### 4.6. Verilerin İşlenmesi ve Değerlendirilmesi

Araştırma sonunda elde edilen veriler bilgisayar ortamında istatistik paket programı ile bilgisayara girişi yapıldıktan sonra, analizler de bu paket programı aracılığı ile yapılmıştır. Elde edilen veriler bir istatistik paket programı ile,

- 1) Örneklemin, kişisel ve mesleki değişkenlerine göre dağılımını ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzdeler hesaplamalar,
- 2) İş Doyumu alt ölçek puanları açısından bağımsız değişkenlere bağlı bir farklılaşmanın olup olmadığını değerlendirmek için Anova Analizi kullanılarak, farkın ortaya çıktığı durumlarda farkın kaynağını bulmak için Tukey testi ve ikili karşılaştırmalarda da t testi yapılmış,
- 3) Alt ölçeklerden alınan puanların birbirleriyle ve iş doyumunu etkileyen faktörler puanları ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla Korelasyon Analizi, bununla birlikte sonuçların tablolandırılmasında ve matematiksel hesaplamalarda Microsoft Office Excel programından da faydalanılmıştır. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınıp, hata payı üst sınırı  $\alpha = 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

## 5. BULGULAR

Çalışmada incelenen yöneticilere ait tanıtıcı özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Yöneticilere Ait Tanıtıcı Özellikler

<b>Demografik Özellikler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet (n=101)</b>		
Erkek	65	64.4
Kadın	36	35.6
<b>Yaş Grupları (n=101)</b>		
18-25	8	7.9
26-33	24	23.8
34-41	42	41.6
42 -54	27	26.7
<b>Medeni Durum (n=101)</b>		
Evli	78	77.2
Bekar	22	21.8
Dul/Boşanmış	1	1.0
<b>Eğitim Durum (n=101)</b>		
Sağlık Meslek Lisesi	7	6.9
Önlisans	29	28.7
Lisans	42	41.6
Yüksek lisans	18	17.8
Doktora	5	5.0
<b>Evlilik Yılı (n=78)</b>		
1 Yıldan Az	5	6.4
1-5	18	23.1
6-10	14	17.9
11-15	13	16.7
16 Ve Üstü	28	35.9
<b>Eş Eğitim Durumu (n=78)</b>		
İlköğretim Mezunu	23	29.5
Lise Mezunu	25	32.1
Üniversite Mezunu	30	38.5
<b>Eş Meslek Durumu (n=78)</b>		
Ev Hanımı	42	53.8
Memur	27	34.6
İşçi	5	6.4
Serbest Meslek	4	5.1
<b>Çocuk Durumu (n=78)</b>		
Evet	76	97.4
Hayır	2	2.6
<b>Çocuk Sayısı (n=76)</b>		
1-2	16	21.1
3 Ve Üzeri	60	78.9
<b>Küçük Çocuk Olup Olmadığı (n=101)</b>		
Evet	20	19.8
Hayır	81	80.2

Tablo 1'e göre Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin %35.6'sı (36 kişi) kadın, %64.4'ü (65 kişi) erkek olup, yaş ortalamaları  $36.87 \pm 7.48$  (min:21, max:54)'dir. Yöneticilerin %77.2'si (78 kişi) evli, %41.6'sı (42 kişi) lisans mezunu, %35.9'u (28 kişi) 16 ve üstü yıllık evli, %38.5'i (30 kişi) eşlerinin üniversite mezunu, %53.8'i (42 kişi) eşleri ev hanımı, %97.4'ü (76 kişi) çocuk sahibi, %78.9'u (60 kişi) 3 ve üzeri çocuk sahibi ve %80.2'si (81 kişi) küçük çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.

Çalışmada incelenen yöneticilerin çalışma hayatına ilişkin bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Yöneticilerin Çalışma Hayatına İlişkin Bilgiler

<b>Çalışılan İşyeri Türü (n=101)</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Devlet	44	43.6
Özel	57	56.4
<b>Çalışılan Birim (n=101)</b>		
İdari Birim	52	51.5
Tıbbi Birim	32	31.7
Teknik Birim	5	5.0
Yardımcı Hizmetler Birimi	12	11.9
<b>Meslek Yılı (n=101)</b>		
1 Yıldan Az	6	5.9
1-5	11	10.9
6-10	22	21.8
11-15	15	14.9
16-20	47	46.5
<b>Çalışma Yılı (n=101)</b>		
1 Yıldan Az	17	16.8
1-5	36	35.6
6-10	24	23.8
11-15	10	9.9
16 Ve Üstü	14	13.9
<b>Aylık Gelir (n=101)</b>		
500-1499	19	18.8
1500-2999	44	43.6
3000-4499	22	21.8
4500-5999	8	7.9
6000 ve üzeri	8	7.9
<b>Gelirden Faydalanan Kişi Sayısı (n=101)</b>		
1-2	21	20.8
3-4	33	32.7
5 Ve Üzeri	47	46.5
<b>Nöbet Tutma Durumu (n=101)</b>		
Evet	22	21.8
Hayır	79	78.2
<b>Nöbet Tutma Sıklığı (n=22)</b>		
Haftada 1-2 Kez	12	54.5
Haftada 3 ve Üstü	6	27.3
Ayda 1-2 Kez	4	18.2
<b>Çalışma Saati (n=101)</b>		
40 Saat ve altı	22	21.8
41-48 Saat	26	25.7
49-59 Saat	21	20.8
60-69 Saat	23	22.8
70 ve üstü	9	8.9

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılanların %43.6'sı (44 kişi) devlet hastanesinde çalıştığı, %56.4'ü (57 kişi) özel hastanede çalıştığı, %51.5'i (52 kişi) idari birimlerinde yönetici olarak görev yaptığı, çalışma yıllarına göre bakıldığında %35.6'sı (36 kişi) 1-5 yıl arasında meslekte olduğu, %16.8'inin (17 kişi) yine 1 yıldan az kurumda çalıştığı görölmektedir. Yöneticilerin, %21.8'i (22 kişi) aylık gelirinin 3000-4499 TL, %46.5'i (47 kişi) gelirden faydalanan kişi sayısının 5 ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca yöneticilerin %78.2'si (79 kişi) nöbet tutmadığı, %54.5'i (12 kişi) haftada 1-2 kez nöbet tuttuğu, %25.7'si (26 kişi) haftada 41-48 saat çalıştığı ve %8.9'u (9 kişi) haftada 70 saat ve üstü saat çalıştığı görölmektedir.

Çalışmada incelenen yöneticilerin işyerindeki konumları ve meslek hayatlarına ilişkin bilgiler Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Yöneticilerin İşyerindeki Konumları ve Meslek Hayatına İlişkin Düşünceleri

Özellikler	Sayı	%
<b>İşyerindeki Konum (n=101)</b>		
Kadrolu	53	52.5
Geçici(Sözleşmeli)	48	47.5
<b>İşyerindeki Çalışma Pozisyonu (n=101)</b>		
Başhekim ve Yrd.	13	12.9
Başhemşire ve Yrd.	16	15.8
Müdür ve Yrd.	51	50.5
Tıbbi hiz. Sorumlu	11	10.9
Teknik hiz. Sorumlu	10	9.9
<b>Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu (n=101)</b>		
Evet	81	80.2
Hayır	20	19.8
<b>Hizmet içi Eğitim Yeterlilik Bulma Düzeyi(n=81)</b>		
Çok Yeterli	8	9.9
Yeterli	39	48.1
Orta Düzeyde	30	37.0
Kötü	3	3.7
Çok Kötü/Yetersiz	1	1.2
<b>Öğretim Yeterlilik Bulma Düzeyi (n=101)</b>		
Çok Yeterli	12	11.9
Yeterli	49	48.5
Orta Düzeyde	34	33.7
Kötü	5	5.0
Çok Kötü/Yetersiz	1	1.0
<b>Mesleği Kendi Seçme Durumu (n=101)</b>		
Evet	79	78.2
Hayır	22	21.8
<b>Mesleği İsteyerek Seçme Durumu (n=101)</b>		
Evet	68	67.3
Hayır	33	32.7
<b>İşten Ayrılmayı Düşünme Durumu (n=101)</b>		
Düşünmedim	66	65.3
Düşündüm	35	34.7

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan yöneticilerin %52.5'i (53 kişi) kadrolu %47.5'i (48 kişi) geçici (sözleşmeli) olarak çalıştığı grlmektedir. Yine yöneticilerin %80.2'si (81 kişi) hizmet içi eğitim aldığını, %48.1'i (39 kişi) aldıkları hizmet içi eğitimi yeterli düzeyde ve %48.5'i (49 kişi) ise okulda almış olduğu eğitimi yeterli bulduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca yöneticilerin %78.2'si (79 kişi) mesleği kendi seçtiği, %67.3' (68 kişi) mesleği isteyerek seçtiği, %65.3' (66 kişi) ise işten ayrılmayı düşünmedikleri grlmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin iş doyumunu alt leklerinin ortalama puanlarının dağılımını Tablo 4'te verilmiştir.



**Tablo 4.** Yöneticilerin İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Madde Sayısı	$\bar{X}$	S
Terfi ve İlerleme	5	15.79	2.94
Ast Üst İlişkileri	5	<b>22.45</b>	4.13
Kişilik	3	16.29	2.06
Statü	3	10.22	1.56
Zeka ve Yetenek	5	18.64	2.33
Ödüller ve Özendirme	3	<b>8.80</b>	1.97
Kararlara Katılma	3	9.78	1.81
Birlikte Çalışan İşgörenler	4	13.39	1.83
Fiziksel Koşullar	5	15.44	2.61
İletişim	5	20.59	3.35
<b>Toplam İş Doyumu</b>	<b>41</b>	<b>151.43</b>	<b>14.71</b>

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan yöneticilerin ast üst ilişkileri alt ölçeğinde en yüksek iş doyumu puanına ( $22.45 \pm 4.13$ ), ödülleri ve özendirme alt ölçeğinde en düşük iş doyumu puanına ( $8.80 \pm 1.97$ ) sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre iş doyumu alt ölçeklerinin dağılımı Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Yaş	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
Terfi ve İlerleme	18-25	8	13.87	2.47	1.485	0.223
	26-33	24	16.12	2.89	r=0.061	
	34-41	42	16.11	3.11		
	42-54	27	15.55	2.73		
Ast Üst İlişkileri	18-25	8	22.50	4.03	0.171	0.916
	26-33	24	22.87	4.66	r=-.059	
	34-41	42	22.47	4.00		
	42-54	27	22.03	4.05		
Kişilik	18-25	8	15.00	2.39	1.499	0.220
	26-33	24	16.25	1.91	r=0.182	
	34-41	42	16.28	2.03		
	42-54	27	16.74	2.06		
Statü	18-25	8	8.87	1.72	2.386	0.074
	26-33	24	10.50	1.53	r=0.106	
	34-41	42	10.33	1.35		
	42-54	27	10.22	1.73		
Zeka ve Yetenek	18-25	8	17.37	1.92	2.354	0.077
	26-33	24	19.41	1.81	r=-.065	
	34-41	42	18.80	2.20		
	42-54	27	18.07	2.84		
Ödüller ve Özendirme	18-25	8	9.37	1.40	0.818	0.487
	26-33	24	9.20	2.44	r=-.132	
	34-41	42	8.57	2.02		
	42-54	27	8.62	1.52		
Kararlara Katılma	18-25	8	9.37	1.06	1.083	0.360
	26-33	24	10.20	1.50	r=-.091	
	34-41	42	9.88	2.00		
	42-54	27	9.37	1.90		
Birlikte Çalışan İşgörenler	18-25	8	12.37	2.55	1.306	0.277
	26-33	24	13.29	1.80	r=0.097	
	34-41	42	13.71	1.79		
	42-54	27	13.29	1.65		
Fiziksel Koşullar	18-25	8	14.87	3.75	0.272	0.845
	26-33	24	15.79	2.48	r=-.005	
	34-41	42	15.40	2.13		
	42-54	27	15.37	3.10		
İletişim	18-25	8	19.37	3.73	1.445	0.235
	26-33	24	21.16	2.94	r=0.085	
	34-41	42	20.02	3.61		
	42-54	27	21.33	3.07		
Toplam İş Doyumu	18-25	8	143.00	19.45	1.346	0.264
	26-33	24	154.83	13.02	r=0.024	
	34-41	42	151.61	14.37		
	42-54	27	150.62	14.88		
Genel Toplam		101	151.43	14.71		

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Cinsiyet	Sayı	$\bar{X}$	S	t	P
<b>Terfi ve İlerleme</b>	Erkek	65	16.33	2.65	2.576	<b>0.011 *</b>
	Kadın	36	14.80	3.21		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Erkek	65	22.98	4.41	1.747	0.084
	Kadın	36	21.50	3.41		
<b>Kişilik</b>	Erkek	65	16.32	1.91	0.170	0.866
	Kadın	36	16.25	2.33		
<b>Statü</b>	Erkek	65	10.29	1.56	0.554	0.581
	Kadın	36	10.11	1.58		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	Erkek	65	18.70	2.59	0.369	0.713
	Kadın	36	18.52	1.81		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	Erkek	65	8.80	2.03	-.013	0.989
	Kadın	36	8.80	1.89		
<b>Kararlara Katılma</b>	Erkek	65	9.87	1.89	0.703	0.483
	Kadın	36	9.61	1.67		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	Erkek	65	13.38	1.84	-.083	0.934
	Kadın	36	13.41	1.85		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Erkek	65	15.66	2.50	1.118	0.266
	Kadın	36	15.05	2.79		
<b>İletişim</b>	Erkek	65	21.20	3.29	2.501	<b>0.014 *</b>
	Kadın	36	19.50	3.22		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	Erkek	65	153.56	14.31	1.987	0.50
	Kadın	36	147.58	14.83		

\* p<0.05

Erkek yöneticilerin terfi ve ilerleme iş doyumu alt ölçeği puan ortalaması 16.33±2.65, kadın yöneticilerin terfi ve ilerleme iş doyumu alt ölçeği puan ortalaması 14.80±3.21 olarak saptanmıştır (p=0.011 ). Erkek yöneticilerin iletişim iş doyumu alt ölçeği puan ortalaması 21.20±3.29, kadın yöneticilerin iletişim iş doyumu alt ölçeği puan ortalaması 19.50±3.22 olarak saptanmıştır (p=0.014).

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Eğitim Durumu	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
<b>Terfi ve İlerleme</b>	Sağlık Meslek Lisesi	7	13.71 <sup>b</sup>	1.49	4.793	<b>0.001*</b>
	Önlisans	29	16.65 <sup>ab</sup>	2.51		
	Lisans	42	14.85 <sup>ab</sup>	3.28		
	Yüksek Lisans	18	16.55 <sup>ab</sup>	1.82		
	Doktora	5	18.80 <sup>a</sup>	2.94		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Sağlık Meslek Lisesi	7	23.71	2.05	1.621	0.175
	Önlisans	29	21.48	4.66		
	Lisans	42	22.19	4.25		
	Yüksek Lisans	18	23.22	3.22		
	Doktora	5	25.80	3.34		
<b>Kişilik</b>	Sağlık Meslek Lisesi	7	15.00	2.00	1.552	0.194
	Önlisans	29	16.03	2.12		
	Lisans	42	16.33	2.05		
	Yüksek Lisans	18	17.11	1.90		
	Doktora	5	16.40	1.81		
<b>Statü</b>	Sağlık Meslek Lisesi	7	9.00	2.08	2.253	0.069
	Önlisans	29	10.24	1.57		
	Lisans	42	10.07	1.38		
	Yüksek Lisans	18	10.88	1.60		
	Doktora	5	10.80	1.30		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	Sağlık Meslek Lisesi	7	18.42	1.27	0.694	0.598
	Önlisans	29	18.17	2.71		
	Lisans	42	18.85	2.55		
	Yüksek Lisans	18	18.66	1.45		
	Doktora	5	19.80	1.78		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	Sağlık Meslek Lisesi	7	8.28	2.92	0.912	0.460
	Önlisans	29	8.86	2.11		
	Lisans	42	8.52	1.95		
	Yüksek Lisans	18	9.27	1.44		
	Doktora	5	9.80	1.30		
<b>Kararlara Katılma</b>	Sağlık Meslek Lisesi	7	10.28	0.95	0.165	0.956
	Önlisans	29	9.65	2.05		
	Lisans	42	9.78	1.86		
	Yüksek Lisans	18	9.77	1.80		
	Doktora	5	9.80	1.09		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	Sağlık Meslek Lisesi	7	13.28 <sup>ab</sup>	0.95	4.798	<b>0.001*</b>
	Önlisans	29	14.10 <sup>ab</sup>	1.63		
	Lisans	42	12.54 <sup>b</sup>	1.99		
	Yüksek Lisans	18	14.16 <sup>a</sup>	1.33		
	Doktora	5	13.80 <sup>ab</sup>	1.48		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Sağlık Meslek Lisesi	7	16.00	2.30	0.291	0.883
	Önlisans	29	15.44	2.30		
	Lisans	42	15.26	2.81		
	Yüksek Lisans	18	15.38	3.14		
	Doktora	5	16.40	0.54		
<b>İletişim</b>	Sağlık Meslek Lisesi	7	22.00	1.91	1.164	0.332
	Önlisans	29	19.96	3.91		
	Lisans	42	20.30	3.61		
	Yüksek Lisans	18	21.22	1.98		
	Doktora	5	22.40	2.30		
<b>Toplam İş doyumu</b>	Sağlık Meslek Lisesi	7	149.71	6.473	1.828	0.130
	Önlisans	29	150.62	16.158		
	Lisans	42	148.73	15.987		
	Yüksek Lisans	18	156.27	9.504		
	Doktora	5	163.80	11.562		
<b>Genel Toplam</b>		101	151.43	14.712		

\*  $p < 0.05$  a,b: Aynı sütunda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir ( $p < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Medeni Durum	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
Terfi ve İlerleme	Evli	78	15.98	2.84	0.795	0.455
	Bekar	22	15.09	3.29		
	Dul/Boşanmış	1	16.00	0.00		
Ast Üst İlişkileri	Evli	78	22.48	4.21	0.668	0.515
	Bekar	22	22.13	3.87		
	Dul/Boşanmış	1	27.00	0.00		
Kişilik	Evli	78	16.44	2.03	0.932	0.397
	Bekar	22	15.77	2.15		
	Dul/Boşanmış	1	16.00	0.00		
Statü	Evli	78	10.33	1.47	1.050	0.354
	Bekar	22	9.81	1.86		
	Dul/Boşanmış	1	11.00	0.00		
Zeka ve Yetenek	Evli	78	18.70	2.45	0.743	0.478
	Bekar	22	18.31	1.91		
	Dul/Boşanmış	1	21.00	0.00		
Ödüller ve Özendirme	Evli	78	8.79	1.92	0.184	0.832
	Bekar	22	8.77	2.20		
	Dul/Boşanmış	1	10.00	0.00		
Kararlara Katılma	Evli	78	9.87	1.80	0.456	0.635
	Bekar	22	9.45	1.89		
	Dul/Boşanmış	1	10.00	0.00		
Birlikte Çalışan İşgörenler	Evli	78	13.64	1.75	3.204	<b>0.045*</b>
	Bekar	22	12.54	1.94		
	Dul/Boşanmış	1	13.00	0.00		
Fiziksel Koşullar	Evli	78	15.52	2.47	0.518	0.598
	Bekar	22	15.27	3.11		
	Dul/Boşanmış	1	13.00	0.00		
İletişim	Evli	78	20.85	3.24	1.322	0.271
	Bekar	22	19.59	3.68		
	Dul/Boşanmış	1	22.00	0.00		
Toplam İş Doyumu	Evli	78	152.65	14.15	1.520	0.224
	Bekar	22	146.77	16.26		
	Dul/Boşanmış	1	159.00	0.00		
Genel Toplam		101	151.43	14.71		

\* p<0.05

Araştırmaya katılan evli yöneticilerin toplam iş doyumunu ortalama puanı 152.65±14.15, bekar yöneticilerin toplam iş doyumunu ortalama puanı 146.77±16.26 olarak bulunmuştur (p=0.224). Evli yöneticilerin birlikte çalışan işgörenler iş doyumunu alt leği puan ortalaması 13.64±1.75, bekar yöneticilerin birlikte çalışan işgörenler iş doyumunu alt leğinin puan ortalaması 12.54±1.94 olarak saptanmıştır (p=0.045).

Araştırmaya katılan yöneticilerin eş eğitim durumlarına göre iş doyumunu alt leklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 9' da verilmiştir.

**Tablo 9.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eş Eğitim Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri	Eş Eğitim Durumu	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
(n=78)						
<b>Terfi ve İlerleme</b>	İlköğretim Mezunu	23	16.30	2.14	0.533	0.589
	Lise Mezunu	25	16.20	3.00		
	Üniversite Mezunu	30	15.56	3.21		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	İlköğretim Mezunu	23	22.52	3.75	0.021	0.979
	Lise Mezunu	25	22.60	5.14		
	Üniversite Mezunu	30	22.36	3.81		
<b>Kişilik</b>	İlköğretim Mezunu	23	16.78	1.88	1.586	0.212
	Lise Mezunu	25	16.76	2.27		
	Üniversite Mezunu	30	15.93	1.89		
<b>Statü</b>	İlköğretim Mezunu	23	10.60	1.52	0.673	0.513
	Lise Mezunu	25	10.32	1.67		
	Üniversite Mezunu	30	10.13	1.25		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	İlköğretim Mezunu	23	19.21	1.88	0.726	0.487
	Lise Mezunu	25	18.56	3.08		
	Üniversite Mezunu	30	18.43	2.25		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	İlköğretim Mezunu	23	8.60	1.49	1.397	0.254
	Lise Mezunu	25	9.32	2.28		
	Üniversite Mezunu	30	8.50	1.87		
<b>Kararlara Katılma</b>	İlköğretim Mezunu	23	9.65	1.94	0.277	0.759
	Lise Mezunu	25	10.04	1.81		
	Üniversite Mezunu	30	9.90	1.72		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	İlköğretim Mezunu	23	13.47	1.75	0.299	0.742
	Lise Mezunu	25	13.56	2.06		
	Üniversite Mezunu	30	13.83	1.51		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	İlköğretim Mezunu	23	16.17	2.44	2.137	0.125
	Lise Mezunu	25	15.76	2.55		
	Üniversite Mezunu	30	14.83	2.33		
<b>İletişim</b>	İlköğretim Mezunu	23	21.34	3.37	0.837	0.437
	Lise Mezunu	25	21.12	3.46		
	Üniversite Mezunu	30	20.26	2.95		
<b>Toplam İş doyumu</b>	İlköğretim Mezunu	23	154.69	12.47	1.020	0.365
	Lise Mezunu	25	154.24	17.40		
	Üniversite Mezunu	30	149.76	12.22		
<b>Genel Toplam</b>		78	152.65	14.15		

Araştırmaya katılan yöneticilerin eşlerinin mesleklerine göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eşlerinin Mesleklerine Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=78)	Eş Meslek	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
<b>Terfi ve İlerleme</b>	Ev Hanımı	42	16.16	2.75	1.146	0.336
	Memur	27	16.22	2.91		
	İşçi	5	15.00	3.53		
	Serbest Meslek	4	13.75	2.21		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Ev Hanımı	42	22.59	4.65	0.725	0.541
	Memur	27	22.48	3.83		
	İşçi	5	23.80	1.64		
	Serbest Meslek	4	19.75	4.03		
<b>Kişilik</b>	Ev Hanımı	42	16.64	1.93	0.785	0.506
	Memur	27	16.00	2.14		
	İşçi	5	17.20	1.30		
	Serbest Meslek	4	16.50	3.10		
<b>Statü</b>	Ev Hanımı	42	10.42	1.65	0.859	0.466
	Memur	27	10.11	1.31		
	İşçi	5	10.00	0.70		
	Serbest Meslek	4	11.25	0.95		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	Ev Hanımı	42	18.78	2.93	0.376	0.771
	Memur	27	18.85	1.93		
	İşçi	5	17.80	1.09		
	Serbest Meslek	4	18.00	0.00		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	Ev Hanımı	42	8.78	2.04	0.362	0.780
	Memur	27	8.62	1.92		
	İşçi	5	9.60	1.67		
	Serbest Meslek	4	9.00	1.15		
<b>Kararlara Katılma</b>	Ev Hanımı	42	9.80	1.96	0.337	0.799
	Memur	27	9.88	1.76		
	İşçi	5	10.60	1.14		
	Serbest Meslek	4	9.50	1.00		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	Ev Hanımı	42	13.23	2.09	1.651	0.185
	Memur	27	14.07	1.23		
	İşçi	5	14.20	0.83		
	Serbest Meslek	4	14.25	0.50		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Ev Hanımı	42	15.80	2.48	1.262	0.294
	Memur	27	14.81	2.48		
	İşçi	5	16.40	1.67		
	Serbest Meslek	4	16.25	2.87		
<b>İletişim</b>	Ev Hanımı	42	21.45	3.49	1.316	0.276
	Memur	27	20.00	3.07		
	İşçi	5	21.40	1.67		
	Serbest Meslek	4	19.75	2.06		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	Ev Hanımı	42	153.71	16.29	0.418	0.741
	Memur	27	151.07	11.82		
	İşçi	5	156.00	8.27		
	Serbest Meslek	4	148.00	11.22		
<b>Genel Toplam</b>		78	152.65	14.15		

\*(p<0.05)



Araştırmaya katılan yöneticilerin çocuk durumlarına göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çocuk Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri	Çocuk Durumu	Sayı	$\bar{X}$	S	t	P
(n=78)						
<b>Terfi ve İlerleme</b>	Evet	76	16.03	2.87	0.509	0.613
	Hayır	2	15.00	0.00		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Evet	76	22.44	4.27	-1.004	0.319
	Hayır	2	25.50	0.70		
<b>Kişilik</b>	Evet	76	16.44	2.03	0.305	0.761
	Hayır	2	16.00	2.82		
<b>Statü</b>	Evet	76	10.38	1.46	0.365	0.716
	Hayır	2	10.00	0.00		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	Evet	76	18.72	2.49	-.156	0.877
	Hayır	2	19.00	1.41		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	Evet	76	8.81	1.89	1.341	0.184
	Hayır	2	7.00	1.41		
<b>Kararlara Katılma</b>	Evet	76	9.85	1.80	-.496	0.621
	Hayır	2	10.50	2.12		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	Evet	76	13.61	1.77	-.301	0.764
	Hayır	2	14.00	1.41		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Evet	76	15.48	2.50	0.554	0.581
	Hayır	2	14.50	0.70		
<b>İletişim</b>	Evet	76	20.84	3.27	-.495	0.622
	Hayır	2	22.00	2.82		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	Evet	76	152.65	14.35	-.082	0.935
	Hayır	2	153.50	2.12		

Araştırmaya katılan yöneticilerin çocuk sayılarına göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 12’ de verilmiştir.

**Tablo 12.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çocuk Sayılarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri	Çocuk Sayısı	Sayı	$\bar{X}$	S	t	P
(n=76)						
<b>Terfi ve İlerleme</b>	1-2	16	16.31	2.62	0.426	0.672
	3 Ve Üzeri	60	15.96	2.95		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	1-2	16	22.50	4.32	0.055	0.956
	3 Ve Üzeri	60	22.43	4.29		
<b>Kişilik</b>	1-2	16	16.25	2.14	-0.434	0.665
	3 Ve Üzeri	60	16.50	2.02		
<b>Statü</b>	1-2	16	10.50	1.31	0.361	0.719
	3 Ve Üzeri	60	10.35	1.51		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	1-2	16	18.87	1.82	0.272	0.787
	3 Ve Üzeri	60	18.68	2.65		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	1-2	16	9.12	1.58	0.732	0.466
	3 Ve Üzeri	60	8.73	1.97		
<b>Kararlara Katılma</b>	1-2	16	9.75	1.87	-0.260	0.795
	3 Ve Üzeri	60	9.88	1.80		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	1-2	16	13.25	1.84	-0.934	0.353
	3 Ve Üzeri	60	13.71	1.75		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	1-2	16	14.06	3.04	-2.667	<b>0.009*</b>
	3 Ve Üzeri	60	15.86	2.21		
<b>İletişim</b>	1-2	16	20.68	2.52	-0.211	0.833
	3 Ve Üzeri	60	20.88	3.45		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	1-2	16	151.31	12.70	-0.420	0.676
	3 Ve Üzeri	60	153.01	14.83		

\* p<0.05

Araştırmaya katılan yöneticilerin fiziksel koşullar iş doyumu alt ölçeklerinden 1-2 çocuk sayısına sahip olanların ortalama puanı 14.06±3.04, 3 ve üzeri çocuk sahibi olanların ortalama puanı 15.86±2.21 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin küçük çocuk sahibi olma durumlarına göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 13'de verilmiştir.

**Tablo 13.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Küçük Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

<b>İş Doyumu Alt Ölçekleri</b> (n=101)	<b>Küçük Çocuk Sahibi Olma Durumu</b>	<b>Sayı</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Terfi Ve İlerleme</b>	Evet	20	15.40	2.68	-.663	0.509
	Hayır	81	15.88	3.01		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Evet	20	21.55	3.47	-1.095	0.276
	Hayır	81	22.67	4.26		
<b>Kişilik</b>	Evet	20	16.90	2.35	1.469	0.145
	Hayır	81	16.14	1.96		
<b>Statü</b>	Evet	20	10.20	1.39	-.088	0.930
	Hayır	81	10.23	1.61		
<b>Zeka Ve Yetenek</b>	Evet	20	18.25	3.00	-.839	0.404
	Hayır	81	18.74	2.15		
<b>Ödüller Ve Özendirme</b>	Evet	20	8.45	1.87	-.889	0.376
	Hayır	81	8.88	2.00		
<b>Kararlara Katılma</b>	Evet	20	10.00	1.86	0.598	0.551
	Hayır	81	9.72	1.80		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	Evet	20	13.75	1.77	0.961	0.339
	Hayır	81	13.30	1.85		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Evet	20	15.35	2.64	-.182	0.856
	Hayır	81	15.46	2.62		
<b>İletişim</b>	Evet	20	19.85	3.54	-1.108	0.270
	Hayır	81	20.77	3.30		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	Evet	20	149.70	14.46	-.587	0.558
	Hayır	81	151.86	14.82		

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları kuruma göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 14’de verilmiştir.

**Tablo 14.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Kuruma Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri	Çalıştıkları Kurum	Sayı	$\bar{X}$	S	t	P
(n=101)						
<b>Terfi ve İlerleme</b>	Devlet	44	15.09	2.74	-2.140	<b>0.035 *</b>
	Özel	57	16.33	3.00		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Devlet	44	20.95	3.31	-3.370	<b>0.001 *</b>
	Özel	57	23.61	4.34		
<b>Kişilik</b>	Devlet	44	16.15	2.20	-.589	0.557
	Özel	57	16.40	1.95		
<b>Statü</b>	Devlet	44	10.06	1.48	-.898	0.372
	Özel	57	10.35	1.63		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	Devlet	44	18.20	2.59	-1.672	0.098
	Özel	57	18.98	2.08		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	Devlet	44	8.63	1.83	-.739	0.462
	Özel	57	8.92	2.08		
<b>Kararlara Katılma</b>	Devlet	44	9.70	1.86	-.376	0.708
	Özel	57	9.84	1.79		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	Devlet	44	13.36	1.62	-.155	0.877
	Özel	57	13.42	1.99		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Devlet	44	15.47	2.30	0.107	0.915
	Özel	57	15.42	2.84		
<b>İletişim</b>	Devlet	44	20.09	3.50	-1.329	0.187
	Özel	57	20.98	3.20		
<b>Toplam</b>	Devlet	44	147.75	12.66	-2.257	0.265
	Özel	57	154.28	15.63		

\*p<0.05

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları kuruma göre toplam ortalama iş doyumu puanları incelendiğinde; devlet hastanesinde çalışan yöneticilerin ortalama puanı 147.75±12.66, özel hastanede çalışan yöneticilerin ortalama puanı 154.28±15.63 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları birimlere göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 15' de verilmiştir.

**Tablo 15.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Birimlere Göre İş Doymu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doymu Alt Ölçekleri (n=101)	Çalıştıkları Birim	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
<b>Terfi ve İlerleme</b>	İdari Birim	52	15.90	3.20	0.252	0.860
	Tıbbi Birim	32	15.46	2.71		
	Teknik Birim	5	15.60	1.81		
	Yardımcı Hizmetler Birimi	12	16.25	2.92		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	İdari Birim	52	22.21	4.32	1.332	0.268
	Tıbbi Birim	32	21.90	3.63		
	Teknik Birim	5	24.60	4.66		
	Yardımcı Hizmetler Birimi	12	24.08	4.12		
<b>Kişilik</b>	İdari Birim	52	16.23 <sup>ab</sup>	1.85	3.797	<b>0.013*</b>
	Tıbbi Birim	32	16.40 <sup>ab</sup>	2.35		
	Teknik Birim	5	13.80 <sup>b</sup>	1.64		
	Yardımcı Hizmetler Birimi	12	17.33 <sup>a</sup>	1.43		
<b>Statü</b>	İdari Birim	52	10.34	1.73	0.538	0.657
	Tıbbi Birim	32	9.96	1.55		
	Teknik Birim	5	10.00	0.70		
	Yardımcı Hizmetler Birimi	12	10.50	1.00		
<b>Zeka Ve Yetenek</b>	İdari Birim	52	18.44	2.85	0.562	0.641
	Tıbbi Birim	32	18.68	1.69		
	Teknik Birim	5	18.60	1.14		
	Yardımcı Hizmetler Birimi	12	19.41	1.62		
<b>Ödüller Ve Özendirme</b>	İdari Birim	52	9.13	2.05	1.025	0.385
	Tıbbi Birim	32	8.43	1.89		
	Teknik Birim	5	8.60	1.67		
	Yardımcı Hizmetler Birimi	12	8.41	1.88		
<b>Kararlara Katılma</b>	İdari Birim	52	9.92	2.07	0.382	0.766
	Tıbbi Birim	32	9.50	1.52		
	Teknik Birim	5	10.00	1.22		
	Yardımcı Hizmetler Birimi	12	9.83	1.58		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	İdari Birim	52	12.96 <sup>ab</sup>	2.02	3.515	<b>0.018*</b>
	Tıbbi Birim	32	13.81 <sup>ab</sup>	1.53		
	Teknik Birim	5	12.60 <sup>b</sup>	1.67		
	Yardımcı Hizmetler Birimi	12	14.50 <sup>a</sup>	1.00		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	İdari Birim	52	15.50	2.88	0.609	0.611
	Tıbbi Birim	32	15.06	2.57		
	Teknik Birim	5	15.40	0.89		
	Yardımcı Hizmetler Birimi	12	16.25	1.81		
<b>İletişim</b>	İdari Birim	52	20.76	3.62	0.314	0.815
	Tıbbi Birim	32	20.12	3.13		
	Teknik Birim	5	20.80	3.42		
	Yardımcı Hizmetler Birimi	12	21.00	2.89		
<b>Toplam İş Doymu</b>	İdari Birim	52	151.42	17.21	0.921	0.434
	Tıbbi Birim	32	149.37	11.60		
	Teknik Birim	5	150.00	12.72		
	Yardımcı Hizmetler Birimi	12	157.58	10.04		
<b>Genel Toplam</b>		101	151.43	14.71		

\*  $p < 0.05$  a,b: Aynı sütunda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir ( $p < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin meslek yıllarına göre iş doymu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Meslek Yıllarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Meslek Yılı	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
<b>Terfi Ve İlerleme</b>	1 Yıdan Az	6	15.66	2.16	0.768	0.549
	1-5	11	16.90	4.59		
	6-10	22	16.18	2.21		
	11-15	15	15.06	3.10		
	16-20	47	15.59	2.82		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	1 Yıdan Az	6	21.33	2.73	0.988	0.418
	1-5	11	22.09	4.52		
	6-10	22	23.95	4.40		
	11-15	15	21.86	4.73		
	16-20	47	22.17	3.83		
<b>Kişilik</b>	1 Yıdan Az	6	16.66	2.25	0.711	0.587
	1-5	11	15.63	2.54		
	6-10	22	16.31	1.86		
	11-15	15	16.93	1.83		
	16-20	47	16.19	2.10		
<b>Statü</b>	1 Yıdan Az	6	9.33	1.96	0.725	0.577
	1-5	11	9.90	2.16		
	6-10	22	10.27	1.31		
	11-15	15	10.46	1.92		
	16-20	47	10.31	1.35		
<b>Zeka Ve Yetenek</b>	1 Yıdan Az	6	17.33	3.77	1.085	0.369
	1-5	11	18.00	2.00		
	6-10	22	19.27	1.48		
	11-15	15	18.60	3.37		
	16-20	47	18.68	2.11		
<b>Ödüller Ve Özendirme</b>	1 Yıdan Az	6	8.83	1.60	1.021	0.401
	1-5	11	9.72	1.61		
	6-10	22	8.31	2.14		
	11-15	15	9.06	2.63		
	16-20	47	8.72	1.75		
<b>Kararlara Katılma</b>	1 Yıdan Az	6	9.50	1.51	0.625	0.646
	1-5	11	10.27	2.64		
	6-10	22	10.13	1.39		
	11-15	15	9.46	2.32		
	16-20	47	9.63	1.63		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	1 Yıdan Az	6	12.50	1.51	1.525	0.201
	1-5	11	12.45	2.84		
	6-10	22	13.68	1.80		
	11-15	15	13.20	1.78		
	16-20	47	13.65	1.56		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	1 Yıdan Az	6	15.66	3.50	0.478	0.751
	1-5	11	15.54	3.93		
	6-10	22	15.86	1.93		
	11-15	15	14.66	2.05		
	16-20	47	15.44	2.61		
<b>İletişim</b>	1 Yıdan Az	6	18.83	2.78	0.798	0.529
	1-5	11	20.09	4.63		
	6-10	22	21.40	2.92		
	11-15	15	20.66	3.51		
	16-20	47	20.53	3.24		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	1 Yıdan Az	6	145.66	19.38	0.679	0.608
	1-5	11	150.63	21.51		
	6-10	22	155.40	10.73		
	11-15	15	150.00	17.23		
	16-20	47	150.95	13.15		
<b>Genel Toplam</b>		101	151.43	14.71		

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma yıllarına göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 17’ de verilmiştir.

**Tablo 17.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Yıllarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Çalışma Yılı	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
<b>Terfi Ve İlerleme</b>	1 Yıldan Az	17	14.41	2.15	1.592	0.183
	1-5	36	16.05	3.06		
	6-10	24	16.45	2.93		
	11-15	10	16.40	3.97		
	16 Ve Üstü	14	15.21	2.32		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	1 Yıldan Az	17	23.52	3.79	0.372	0.828
	1-5	36	22.41	4.46		
	6-10	24	22.04	4.46		
	11-15	10	22.30	4.62		
	16 Ve Üstü	14	22.07	2.78		
<b>Kişilik</b>	1 Yıldan Az	17	15.88	2.34	1.309	0.272
	1-5	36	16.25	1.66		
	6-10	24	15.91	2.24		
	11-15	10	17.40	2.27		
	16 Ve Üstü	14	16.78	2.08		
<b>Statü</b>	1 Yıldan Az	17	9.64	1.45	1.349	0.257
	1-5	36	10.30	1.83		
	6-10	24	10.16	1.46		
	11-15	10	10.10	1.10		
	16 Ve Üstü	14	10.92	1.26		
<b>Zeka Ve Yetenek</b>	1 Yıldan Az	17	18.41	2.37	0.505	0.732
	1-5	36	18.77	3.01		
	6-10	24	18.37	1.43		
	11-15	10	19.50	1.77		
	16 Ve Üstü	14	18.42	1.98		
<b>Ödüller Ve Özendirme</b>	1 Yıldan Az	17	9.11	1.53	0.320	0.864
	1-5	36	8.94	1.92		
	6-10	24	8.50	2.32		
	11-15	10	8.60	2.45		
	16 Ve Üstü	14	8.71	1.72		
<b>Kararlara Katılma</b>	1 Yıldan Az	17	9.76	1.34	0.856	0.493
	1-5	36	9.77	1.64		
	6-10	24	10.16	1.88		
	11-15	10	8.90	2.76		
	16 Ve Üstü	14	9.78	1.84		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	1 Yıldan Az	17	12.64	1.57	1.263	0.290
	1-5	36	13.27	2.07		
	6-10	24	13.87	1.87		
	11-15	10	13.70	1.41		
	16 Ve Üstü	14	13.57	1.55		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	1 Yıldan Az	17	15.76	2.19	0.472	0.756
	1-5	36	15.11	2.93		
	6-10	24	15.66	2.37		
	11-15	10	14.90	3.14		
	16 Ve Üstü	14	15.92	2.36		
<b>İletişim</b>	1 Yıldan Az	17	20.29	2.64	0.503	0.733
	1-5	36	20.36	3.28		
	6-10	24	20.37	3.96		
	11-15	10	20.90	4.17		
	16 Ve Üstü	14	21.71	2.70		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	1 Yıldan Az	17	149.47	14.48	0.138	0.968
	1-5	36	151.27	15.04		
	6-10	24	151.54	15.27		
	11-15	10	152.70	19.63		
	16 Ve Üstü	14	153.14	10.37		
<b>Genel Toplam</b>		101	151.43	14.71		

Araştırmaya katılan yöneticilerin aylık gelirlerine göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aylık Gelirlerine Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Aylık Gelir	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
Terfi Ve İlerleme	500-1499	19	15.47	3.04	0.334	0.855
	1500-2999	44	15.86	3.24		
	3000-4499	22	15.45	2.92		
	4500-5999	8	16.25	1.75		
	6000 ve üzeri	8	16.62	2.19		
Ast Üst İlişkileri	500-1499	19	22.89	4.25	1.369	0.251
	1500-2999	44	23.09	4.58		
	3000-4499	22	20.68	3.82		
	4500-5999	8	22.37	2.92		
	6000 ve üzeri	8	22.87	1.55		
Kişilik	500-1499	19	15.68	1.88	0.620	0.650
	1500-2999	44	16.40	1.82		
	3000-4499	22	16.31	2.76		
	4500-5999	8	16.50	2.00		
	6000 ve üzeri	8	16.87	1.64		
Statü	500-1499	19	10.26	2.02	0.990	0.417
	1500-2999	44	9.97	1.53		
	3000-4499	22	10.22	1.19		
	4500-5999	8	10.75	1.16		
	6000 ve üzeri	8	11.00	1.77		
Zeka Ve Yetenek	500-1499	19	19.36	1.83	1.691	0.158
	1500-2999	44	18.15	2.90		
	3000-4499	22	18.36	1.61		
	4500-5999	8	19.12	1.35		
	6000 ve üzeri	8	19.87	1.72		
Ödüller Ve Özendirme	500-1499	19	8.73	1.79	1.050	0.385
	1500-2999	44	9.04	2.32		
	3000-4499	22	8.13	1.52		
	4500-5999	8	9.50	1.41		
	6000 ve üzeri	8	8.75	1.75		
Kararlara Katılma	500-1499	19	9.36	1.49	0.482	0.749
	1500-2999	44	9.79	2.19		
	3000-4499	22	9.81	1.40		
	4500-5999	8	10.37	1.18		
	6000 ve üzeri	8	10.00	1.85		
Birlikte Çalışan İşgörenler	500-1499	19	13.21	1.75	0.854	0.494
	1500-2999	44	13.13	2.09		
	3000-4499	22	13.59	1.43		
	4500-5999	8	14.12	1.95		
	6000 ve üzeri	8	14.00	1.30		
Fiziksel Koşullar	500-1499	19	15.63	2.54	1.178	0.325
	1500-2999	44	15.84	3.16		
	3000-4499	22	14.40	1.68		
	4500-5999	8	15.37	1.922		
	6000 ve üzeri	8	15.75	1.66		
İletişim	500-1499	19	21.10	2.60	1.870	0.122
	1500-2999	44	21.20	3.80		
	3000-4499	22	19.00	2.77		
	4500-5999	8	20.00	2.92		
	6000 ve üzeri	8	21.00	3.33		
Toplam İş Doyumu	500-1499	19	151.73	12.80	1.161	0.333
	1500-2999	44	152.52	18.10		
	3000-4499	22	146.00	12.57		
	4500-5999	8	154.37	4.86		
	6000 ve üzeri	8	156.75	3.91		
<b>Genel Toplam</b>		101	151.43	14.71		

Araştırmaya katılan yöneticilerin gelirden faydalanan kişi sayısına göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 19’da verilmiştir.



**Tablo 19.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Gelirden Faydalanan Kişi Sayısına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Gelirden Faydalanan Kişi Sayısı	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
Terfi Ve İlerleme	1-2	21	15.3	3.49	1.175	0.313
	3-4	33	16.4	2.75	r=-.007	
	5 Ve Üzeri	47	15.5	2.79		
Ast Üst İlişkileri	1-2	21	21.7	4.64	0.789	0.457
	3-4	33	23.1	3.97	r=0.028	
	5 Ve Üzeri	47	22.3	4.01		
Kişilik	1-2	21	15.4 <sup>b</sup>	1.83	3.433	<b>0.036*</b>
	3-4	33	16.1 <sup>ab</sup>	2.01	r=0.256	
	5 Ve Üzeri	47	16.7 <sup>a</sup>	2.08		
Statü	1-2	21	10.3	1.39	0.178	0.837
	3-4	33	10.3	0.98	r=-.056	
	5 Ve Üzeri	47	10.1	1.95		
Zeka ve Yetenek	1-2	21	18.1	1.79	0.614	0.543
	3-4	33	18.7	2.095	r=0.100	
	5 Ve Üzeri	47	18.8	2.69		
Ödüller ve Özendirme	1-2	21	8.7	2.10	1.695	0.189
	3-4	33	9.3	1.94	r=-.083	
	5 Ve Üzeri	47	8.4	1.90		
Kararlara Katılma	1-2	21	10.0	2.25	0.388	0.679
	3-4	33	9.8	1.79	r=-.087	
	5 Ve Üzeri	47	9.6	1.62		
Birlikte Çalışan İşgörenler	1-2	21	12.7	2.10	2.377	0.098
	3-4	33	13.8	1.60	r=0.102	
	5 Ve Üzeri	47	13.4	1.81		
Fiziksel Koşullar	1-2	21	14.8	3.32	1.267	0.286
	3-4	33	15.2	2.67	r=0.158	
	5 Ve Üzeri	47	15.8	2.16		
İletişim	1-2	21	19.5	3.93	1.368	0.259
	3-4	33	20.6	3.00	r=0.158	
	5 Ve Üzeri	47	21.0	3.28		
Toplam İş Doyumu	1-2	21	146.76	18.51	1.475	0.234
	3-4	33	153.63	11.47	r=0.107	
	5 Ve Üzeri	47	151.97	14.70		
<b>Genel Toplam</b>		101	151.43	14.71		

\* p<0.05 a.b: Aynı sütunda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir (p<0.05).

Araştırmaya katılan yöneticilerin nöbet tutma durumlarına göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Nöbet Tutma Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Nöbet Tutma Durumu	Sayı	$\bar{X}$	S	t	P
<b>Terfi ve İlerleme</b>	Evet	22	15.0	2.32	-1.267	0.208
	Hayır	79	15.9	3.07		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Evet	22	20.9	4.30	-1.954	0.054
	Hayır	79	22.8	4.01		
<b>Kişilik</b>	Evet	22	15.7	1.95	-1.474	0.144
	Hayır	79	16.4	2.07		
<b>Statü</b>	Evet	22	9.8	2.05	-1.235	0.220
	Hayır	79	10.3	1.40		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	Evet	22	18.3	3.55	-.633	0.528
	Hayır	79	18.7	1.89		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	Evet	22	8.5	2.15	-.687	0.494
	Hayır	79	8.8	1.93		
<b>Kararlara Katılma</b>	Evet	22	9.4	1.87	-.957	0.341
	Hayır	79	9.8	1.80		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	Evet	22	13.1	1.40	-.616	0.539
	Hayır	79	13.4	1.94		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Evet	22	15.4	2.64	0.018	0.986
	Hayır	79	15.4	2.62		
<b>İletişim</b>	Evet	22	20.9	3.77	0.496	0.621
	Hayır	79	20.5	3.24		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	Evet	22	147.54	16.23	-1.409	0.162
	Hayır	79	152.51	14.17		

Araştırmaya katılan yöneticilerin nöbet tutma durumlarına göre toplam iş doyumunu ortalama puanlarının dağılımı incelendiğinde; nöbet tutanların ortalama puanı ( $147.54 \pm 16.23$ ), nöbet tutmayanların ortalama puanı ( $152.51 \pm 14.17$ ) olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin nöbet tutma sıklığına göre iş doyumunu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Nöbet Tutma Sıklığına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=22)	Nöbet Tutma Sıklığı	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
<b>Terfi ve İlerleme</b>	Haftada 1-2 Kez	12	14.25	2.17	1.962	0.168
	Haftada 3 Ve Üstü	6	16.33	1.96		
	Ayda 1-2 Kez	4	15.75	2.75		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Haftada 1-2 Kez	12	19.50	4.12	1.981	0.165
	Haftada 3 Ve Üstü	6	21.83	4.16		
	Ayda 1-2 Kez	4	24.00	4.00		
<b>Kişilik</b>	Haftada 1-2 Kez	12	15.33	2.26	1.952	0.169
	Haftada 3 Ve Üstü	6	17.00	0.89		
	Ayda 1-2 Kez	4	15.00	1.41		
<b>Statü</b>	Haftada 1-2 Kez	12	9.41	1.83	0.955	0.403
	Haftada 3 Ve Üstü	6	10.83	1.94		
	Ayda 1-2 Kez	4	9.75	2.87		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	Haftada 1-2 Kez	12	16.50 <sup>b</sup>	3.39	5.438	<b>0.014</b>
	Haftada 3 Ve Üstü	6	21.16 <sup>a</sup>	1.94		
	Ayda 1-2 Kez	4	19.75 <sup>ab</sup>	2.75		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	Haftada 1-2 Kez	12	8.58	1.97	0.702	0.508
	Haftada 3 Ve Üstü	6	9.16	1.47		
	Ayda 1-2 Kez	4	7.50	3.51		
<b>Kararlara Katılma</b>	Haftada 1-2 Kez	12	8.75	1.54	3.666	<b>0.045</b>
	Haftada 3 Ve Üstü	6	11.00	2.00		
	Ayda 1-2 Kez	4	9.25	1.50		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	Haftada 1-2 Kez	12	13.41 <sup>ab</sup>	1.24	4.672	<b>0.022</b>
	Haftada 3 Ve Üstü	6	12.00 <sup>b</sup>	0.63		
	Ayda 1-2 Kez	4	14.25 <sup>a</sup>	1.70		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Haftada 1-2 Kez	12	14.50	2.19	1.927	0.173
	Haftada 3 Ve Üstü	6	16.83	3.37		
	Ayda 1-2 Kez	4	16.25	2.06		
<b>İletişim</b>	Haftada 1-2 Kez	12	19.58	3.20	2.043	0.157
	Haftada 3 Ve Üstü	6	23.16	4.07		
	Ayda 1-2 Kez	4	21.50	4.12		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	Haftada 1-2 Kez	12	139.83	15.52	4.090	0.033
	Haftada 3 Ve Üstü	6	159.33	14.50		
	Ayda 1-2 Kez	4	153.00	7.52		
<b>Genel Toplam</b>		22	147.54	16.23		

\*  $p < 0.05$  a.b: Aynı sütunda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir ( $p < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma saatlerine göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Saatlerine Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Çalışma Saati	Sayı	$\bar{X}$	S	t	P
<b>Terfi ve İlerleme</b>	40 Saatte kadar	22	15.22	3.23	0.516	0.724
	41-50 Saat	26	15.96	2.99		
	51-60 Saat	21	15.90	2.16		
	61-69 Saat	23	16.30	3.37		
	70 Ve Üstü	9	15.11	2.71		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	40 Saatte kadar	22	22.36	3.57	1.099	0.361
	41-50 Saat	26	21.46	4.20		
	51-60 Saat	21	22.47	3.89		
	61-69 Saat	23	23.86	4.71		
	70 Ve Üstü	9	21.88	4.01		
<b>Kişilik</b>	40 Saatte kadar	22	16.40	2.13	1.289	0.280
	41-50 Saat	26	15.80	1.89		
	51-60 Saat	21	16.52	1.74		
	61-69 Saat	23	16.86	1.74		
	70 Ve Üstü	9	15.44	3.35		
<b>Statü</b>	40 Saatte kadar	22	10.04	1.46	0.518	0.723
	41-50 Saat	26	10.46	1.65		
	51-60 Saat	21	10.28	1.64		
	61-69 Saat	23	10.30	1.32		
	70 Ve Üstü	9	9.66	2.06		
<b>Zeka Ve Yetenek</b>	40 Saatte kadar	22	17.72	2.64	1.522	0.202
	41-50 Saat	26	18.88	2.81		
	51-60 Saat	21	19.14	1.87		
	61-69 Saat	23	19.04	1.69		
	70 Ve Üstü	9	18.00	2.12		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	40 Saatte kadar	22	9.13	2.21	1.190	0.320
	41-50 Saat	26	8.73	2.16		
	51-60 Saat	21	8.04	1.98		
	61-69 Saat	23	9.04	1.66		
	70 Ve Üstü	9	9.33	1.22		
<b>Kararlara Katılma</b>	40 Saatte kadar	22	9.77	2.18	0.930	0.450
	41-50 Saat	26	10.03	1.84		
	51-60 Saat	21	10.19	1.83		
	61-69 Saat	23	9.30	1.57		
	70 Ve Üstü	9	9.33	1.11		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	40 Saatte kadar	22	13.36	1.39	0.679	0.608
	41-50 Saat	26	13.23	2.12		
	51-60 Saat	21	13.52	1.72		
	61-69 Saat	23	13.78	1.75		
	70 Ve Üstü	9	12.66	2.44		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	40 Saatte kadar	22	15.81	2.57	0.735	0.571
	41-50 Saat	26	15.65	2.52		
	51-60 Saat	21	15.42	1.98		
	61-69 Saat	23	15.39	2.90		
	70 Ve Üstü	9	14.11	3.51		
<b>İletişim</b>	40 Saatte kadar	22	20.63	3.92	0.771	0.547
	41-50 Saat	26	20.11	3.60		
	51-60 Saat	21	21.38	3.02		
	61-69 Saat	23	20.86	2.66		
	70 Ve Üstü	9	19.33	3.60		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	40 Saatte kadar	22	150.50	15.83	0.848	0.498
	41-50 Saat	26	150.34	15.64		
	51-60 Saat	21	152.90	9.62		
	61-69 Saat	23	154.78	13.51		
	70 Ve Üstü	9	144.88	21.35		
<b>Genel Toplam</b>		101	151.43	14.71		

Araştırmaya katılan yöneticilerin işyerindeki konumlarına göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 23’de verilmiştir.

**Tablo 23.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşyerindeki Konumlarına Göre İş Doyumunu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	İşyerindeki Konum	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
<b>Terfi ve İlerleme</b>	Kadrolu	53	15.41	2.89		
	Geçici(Sözleşmeli)	48	16.20	2.97	-1.358	0.178
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Kadrolu	53	21.54	3.52		
	Geçici(Sözleşmeli)	48	23.45	4.54	-2.375	<b>0.019*</b>
<b>Kişilik</b>	Kadrolu	53	16.20	2.16		
	Geçici(Sözleşmeli)	48	16.39	1.96	-0.457	0.649
<b>Statü</b>	Kadrolu	53	10.09	1.44		
	Geçici(Sözleşmeli)	48	10.37	1.69	-0.898	0.372
<b>Zeka ve Yetenek</b>	Kadrolu	53	18.32	2.47		
	Geçici(Sözleşmeli)	48	19.00	2.15	-1.466	0.146
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	Kadrolu	53	8.50	1.93		
	Geçici(Sözleşmeli)	48	9.12	1.98	-1.576	0.118
<b>Kararlara Katılma</b>	Kadrolu	53	9.79	1.96		
	Geçici(Sözleşmeli)	48	9.77	1.65	0.060	0.953
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	Kadrolu	53	13.33	1.72		
	Geçici(Sözleşmeli)	48	13.45	1.97	-0.323	0.748
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Kadrolu	53	15.26	2.71		
	Geçici(Sözleşmeli)	48	15.64	2.51	-0.731	0.466
<b>İletişim</b>	Kadrolu	53	20.45	3.48		
	Geçici(Sözleşmeli)	48	20.75	3.23	-0.443	0.659
<b>Toplam İş Doyumu</b>	Kadrolu	53	148.94	13.12		
	Geçici(Sözleşmeli)	48	154.18	15.97	-1.809	0.073

\* p<0.05

Araştırmaya katılan yöneticilerin işyerindeki konumlarına göre toplam iş doyumunu puanları incelendiğinde; kadrolu olarak çalışan yöneticilerin ortalama puanı 148.94±13.12, geçici (sözleşmeli) olarak çalışan yöneticilerin ortalama puanı 154.18±15.97 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin işyerindeki çalışma pozisyonlarına göre iş doyumunu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 24’de verilmiştir.

**Tablo 24.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşyerindeki Çalışma Pozisyonlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri						
(n=101)	Çalışma Pozisyonu	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
<b>Terfi ve İlerleme</b>	Başhekim ve yrd.	13	16.15	2.11	0.343	0.848
	Başhemşire ve yrd.	16	15.50	2.98		
	Müdür ve yrd.	51	15.82	3.21		
	Tıbbi hiz. sorumlu	11	15.09	3.17		
	Teknik hiz.Sorumlu	10	16.40	2.31		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Başhekim ve yrd.	13	22.07	4.27	0.435	0.783
	Başhemşire ve yrd.	16	21.68	3.59		
	Müdür ve yrd.	51	22.56	4.21		
	Tıbbi hiz. sorumlu	11	22.27	4.92		
	Teknik hiz.Sorumlu	10	23.80	3.85		
<b>Kişilik</b>	Başhekim ve yrd.	13	16.53	2.06	1.405	0.238
	Başhemşire ve yrd.	16	16.62	2.27		
	Müdür ve yrd.	51	16.25	1.96		
	Tıbbi hiz. sorumlu	11	16.90	1.70		
	Teknik hiz.Sorumlu	10	15.00	2.35		
<b>Statü</b>	Başhekim ve yrd.	13	10.38	1.26	0.343	0.849
	Başhemşire ve yrd.	16	9.93	1.28		
	Müdür ve yrd.	51	10.31	1.66		
	Tıbbi hiz. sorumlu	11	9.90	2.16		
	Teknik hiz.Sorumlu	10	10.40	1.17		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	Başhekim ve yrd.	13	18.76	2.16	0.189	0.944
	Başhemşire ve yrd.	16	18.81	1.79		
	Müdür ve yrd.	51	18.47	2.83		
	Tıbbi hiz. sorumlu	11	18.63	1.36		
	Teknik hiz.Sorumlu	10	19.10	1.37		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	Başhekim ve yrd.	13	8.30	1.70	0.680	0.607
	Başhemşire ve yrd.	16	8.62	1.78		
	Müdür ve yrd.	51	9.07	2.15		
	Tıbbi hiz. sorumlu	11	8.27	2.10		
	Teknik hiz.Sorumlu	10	8.90	1.52		
<b>Kararlara Katılma</b>	Başhekim ve yrd.	13	9.15	1.57	1.417	0.234
	Başhemşire ve yrd.	16	9.56	1.36		
	Müdür ve yrd.	51	10.03	2.09		
	Tıbbi hiz. sorumlu	11	9.09	1.22		
	Teknik hiz.Sorumlu	10	10.40	1.42		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	Başhekim ve yrd.	13	13.61	2.06	0.974	0.426
	Başhemşire ve yrd.	16	13.93	1.34		
	Müdür ve yrd.	51	13.05	2.04		
	Tıbbi hiz. sorumlu	11	13.81	1.16		
	Teknik hiz.Sorumlu	10	13.50	1.64		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Başhekim ve yrd.	13	14.53	3.04	0.576	0.681
	Başhemşire ve yrd.	16	15.18	2.04		
	Müdür ve yrd.	51	15.64	3.03		
	Tıbbi hiz. sorumlu	11	15.54	1.43		
	Teknik hiz.Sorumlu	10	15.90	1.10		
<b>İletişim</b>	Başhekim ve yrd.	13	20.53	2.50	0.669	0.615
	Başhemşire ve yrd.	16	19.56	2.63		
	Müdür ve yrd.	51	20.74	3.76		
	Tıbbi hiz. sorumlu	11	21.63	3.32		
	Teknik hiz.Sorumlu	10	20.40	3.30		
<b>İletişim</b>	Başhekim ve yrd.	13	150.07	10.54	0.180	0.948
	Başhemşire ve yrd.	16	149.43	11.67		
	Müdür ve yrd.	51	152.00	17.40		
	Tıbbi hiz. sorumlu	11	151.18	13.89		
	Teknik hiz.Sorumlu	10	153.80	10.67		
<b>Genel Toplam</b>		101	151.43	14.71		

Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmet içi eğitim alma durumlarına göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 25.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Hizmetiçeğitm	Sayı	$\bar{X}$	S	t	P
	Alma Durumu					
Terfi ve İlerleme	Evet	81	15.9	3.00	0.833	0.407
	Hayır	20	15.3	2.71		
Ast Üst İlişkileri	Evet	81	22.7	4.13	1.528	0.130
	Hayır	20	21.2	3.96		
Kişilik	Evet	81	16.3	1.86	0.961	0.339
	Hayır	20	15.9	2.73		
Statü	Evet	81	10.2	1.52	0.724	0.471
	Hayır	20	10.0	1.74		
Zeka ve Yetenek	Evet	81	18.6	2.44	0.199	0.843
	Hayır	20	18.5	1.90		
Ödüller ve Özendirme	Evet	81	8.8	2.05	0.762	0.448
	Hayır	20	8.5	1.60		
Kararlara Katılma	Evet	81	9.9	1.79	1.758	0.082
	Hayır	20	9.1	1.81		
BirlikteÇalışanİşgörenler	Evet	81	13.4	1.75	0.939	0.350
	Hayır	20	13.0	2.16		
Fiziksel Koşullar	Evet	81	15.7	2.30	2.647	<b>0.009*</b>
	Hayır	20	14.1	3.35		
İletişim	Evet	81	20.9	3.27	2.269	<b>0.025*</b>
	Hayır	20	19.1	3.35		
Toplam İş Doyumu	Evet	81	153.06	14.07	2.28	0.25
	Hayır	20	144.85	15.74		

\* p<0.05

Araştırmaya katılan yöneticilerin almış oldukları hizmet içi eğitimi yeterli bulma düzeylerine göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 26’da verilmiştir.

**Tablo 26.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Almış Oldukları Hizmet İçi Eğitimi Yeterli Bulma Düzeylerine Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=81)	Hizmet içi Eğitimi Yeterli Bulma Düzeyi	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
Terfi ve İlerleme	Çok Yeterli	8	15.87	5.84	0.307	0.872
	Yeterli	39	16.00	2.91		
	Orta Düzeyde	30	15.93	2.11		
	Kötü	3	15.00	1.732		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	13.00	0.00		
Ast Üst İlişkileri	Çok Yeterli	8	23.12	5.61	2.134	0.085
	Yeterli	39	23.58	4.06		
	Orta Düzeyde	30	21.66	3.62		
	Kötü	3	23.00	3.00		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	14.00	0.00		
Kişilik	Çok Yeterli	8	17.25	1.03	1.093	0.366
	Yeterli	39	16.48	1.97		
	Orta Düzeyde	30	16.00	2.14		
	Kötü	3	15.00	1.00		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	17.00	0.00		
Statü	Çok Yeterli	8	10.37	1.40	1.013	0.406
	Yeterli	39	10.46	1.21		
	Orta Düzeyde	30	10.20	1.68		
	Kötü	3	9.33	3.51		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	8.00	0.00		
Zeka ve Yetenek	Çok Yeterli	8	18.25	2.60	2.730	0.035*
	Yeterli	39	18.94	1.99		
	Orta Düzeyde	30	18.33	2.73		
	Kötü	3	16.66	0.57		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	25.00	0.00		
Ödüller ve Özendirme	Çok Yeterli	8	9.87	3.64	1.174	0.329
	Yeterli	39	8.89	1.46		
	Orta Düzeyde	30	8.70	2.00		
	Kötü	3	7.33	3.51		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	7.00	0.00		
Kararlara Katılma	Çok Yeterli	8	9.87	3.56	0.472	0.756
	Yeterli	39	9.84	1.32		
	Orta Düzeyde	30	9.90	1.76		
	Kötü	3	11.33	1.52		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	10.00	0.00		
Birlikte Çalışan İşgörenler	Çok Yeterli	8	13.12	2.79	3.835	0.007*
	Yeterli	39	13.87	1.23		
	Orta Düzeyde	30	13.33	1.82		
	Kötü	3	10.33	1.52		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	11.00	0.00		
Fiziksel Koşullar	Çok Yeterli	8	15.87	3.18	0.507	0.730
	Yeterli	39	15.82	2.15		
	Orta Düzeyde	30	15.60	2.25		
	Kötü	3	16.66	3.21		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	13.00	0.00		
İletişim	Çok Yeterli	8	19.62	5.75	1.573	0.190
	Yeterli	39	21.66	2.11		
	Orta Düzeyde	30	20.06	3.60		
	Kötü	3	22.66	4.16		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	22.00	0.00		
Toplam İş Doyumu	Çok Yeterli	8	153.25	25.48	1.038	0.393
	Yeterli	39	155.58	10.88		
	Orta Düzeyde	30	149.73	14.18		
	Kötü	3	147.33	15.50		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	140.00	0.00		
Genel Toplam		81	152.69	14.23		

\* p<0.05



Araştırmaya katılan yöneticilerin almış oldukları eğitimi yeterli bulma düzeylerine göre iş doyumunu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Almış Oldukları Eğitimi Yeterli Bulma Düzeylerine Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Okul Eğitimlerini Yeterli Bulma Düzeyi	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
<b>Terfi ve İlerleme</b>	Çok Yeterli	12	16.5	3.70	0.572	0.683
	Yeterli	49	15.8	2.82		
	Orta Düzeyde	34	15.6	2.82		
	Kötü	5	14.4	3.50		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	14.0	0.00		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Çok Yeterli	12	22.6	4.67	1.680	0.161
	Yeterli	49	22.4	4.03		
	Orta Düzeyde	34	22.9	3.68		
	Kötü	5	18.2	5.63		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	26.0	0.00		
<b>Kişilik</b>	Çok Yeterli	12	16.1	2.20	0.474	0.755
	Yeterli	49	16.4	1.96		
	Orta Düzeyde	34	16.1	2.26		
	Kötü	5	16.0	1.41		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	14.0	0.00		
<b>Statü</b>	Çok Yeterli	12	10.5	1.00	3.725	<b>0.007*</b>
	Yeterli	49	10.3	1.36		
	Orta Düzeyde	34	10.3	1.73		
	Kötü	5	8.6	1.81		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	6.0	0.00		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	Çok Yeterli	12	19.0	1.53	3.339	<b>0.013*</b>
	Yeterli	49	18.8	2.50		
	Orta Düzeyde	34	18.7	1.88		
	Kötü	5	15.2	3.03		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	17.0	0.00		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	Çok Yeterli	12	8.9	2.06	2.205	0.074
	Yeterli	49	8.6	1.82		
	Orta Düzeyde	34	9.2	2.04		
	Kötü	5	8.2	1.78		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	4.0	0.00		
<b>Kararlara Katılma</b>	Çok Yeterli	12	10.5	1.67	3.379	<b>0.012*</b>
	Yeterli	49	9.3	1.52		
	Orta Düzeyde	34	10.3	2.01		
	Kötü	5	8.2	1.78		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	10.0	0.00		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	Çok Yeterli	12	13.9	1.56	1.683	0.160
	Yeterli	49	13.7	1.62		
	Orta Düzeyde	34	12.9	2.01		
	Kötü	5	12.4	2.70		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	12.0	0.00		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Çok Yeterli	12	15.7	1.42	2.493	<b>0.048*</b>
	Yeterli	49	15.1	2.31		
	Orta Düzeyde	34	16.0	2.87		
	Kötü	5	12.6	4.09		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	18.0	0.00		
<b>İletişim</b>	Çok Yeterli	12	20.5	3.20	1.248	0.296
	Yeterli	49	20.3	2.98		
	Orta Düzeyde	34	21.0	3.79		
	Kötü	5	18.8	3.63		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	26.0	0.00		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	Çok Yeterli	12	154.58	13.19	2.511	0.047
	Yeterli	49	151.28	12.87		
	Orta Düzeyde	34	153.44	16.92		
	Kötü	5	132.60	8.17		
	Çok Kötü/Yetersiz	1	147.00	0.00		
<b>Genel Toplam</b>		101	151.43	14.71		

\* p<0.05

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleği kendi seçme durumlarına göre iş doyumunu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Mesleği Kendi Seçme Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	Mesleği Kendi Seçme Durumu	Sayı	$\bar{X}$	S	t	P
Terfi ve İlerleme	Evet	79	15.7	2.69	-.536	0.593
	Hayır	22	16.0	3.76		
Ast Üst İlişkileri	Evet	79	22.4	4.35	0.001	0.999
	Hayır	22	22.4	3.30		
Kişilik	Evet	79	16.3	2.13	0.412	0.682
	Hayır	22	16.1	1.80		
Statü	Evet	79	10.3	1.39	0.923	0.358
	Hayır	22	9.9	2.10		
Zeka ve Yetenek	Evet	79	18.8	2.29	1.362	0.176
	Hayır	22	18.0	2.43		
Ödüller ve Özendirme	Evet	79	8.7	1.86	-.286	0.775
	Hayır	22	8.9	2.38		
Kararlara Katılma	Evet	79	9.6	1.57	-1.442	0.153
	Hayır	22	10.2	2.47		
Birlikte çalışan İşgörenler	Evet	79	13.4	1.70	0.223	0.824
	Hayır	22	13.3	2.29		
Fiziksel Koşullar	Evet	79	15.1	2.56	-2.180	<b>0.032 *</b>
	Hayır	22	16.5	2.55		
İletişim	Evet	79	20.5	2.99	-.138	0.891
	Hayır	22	20.6	4.49		
Toplam İş Doyumu	Evet	79	151.17	14.34	-.333	0.740
	Hayır	22	152.36	16.29		

\* p<0.05

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleği isteyerek seçme durumlarına göre iş doyumunu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 29’da verilmiştir.

**Tablo 29.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri	Mesleği İsteyerek Seçme Durumu	Sayı	$\bar{X}$	S	t	P
<b>Terfi ve İlerleme</b>	Evet	68	15.88	2.84	0.441	0.660
	Hayır	33	15.60	3.17		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Evet	68	22.52	4.50	0.257	0.798
	Hayır	33	22.30	3.29		
<b>Kişilik</b>	Evet	68	16.33	2.16	0.287	0.775
	Hayır	33	16.21	1.84		
<b>Statü</b>	Evet	68	10.30	1.43	0.745	0.458
	Hayır	33	10.06	1.81		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	Evet	68	18.63	2.58	-0.069	0.945
	Hayır	33	18.66	1.76		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	Evet	68	8.82	1.82	0.157	0.876
	Hayır	33	8.75	2.27		
<b>Kararlara Katılma</b>	Evet	68	9.60	1.63	-1.433	0.155
	Hayır	33	10.15	2.12		
<b>Birlikte çalışana işgörenler</b>	Evet	68	13.52	1.74	1.047	0.298
	Hayır	33	13.12	2.02		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Evet	68	15.27	2.60	-0.916	0.362
	Hayır	33	15.78	2.64		
<b>İletişim</b>	Evet	68	20.60	3.12	0.038	0.970
	Hayır	33	20.57	3.83		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	Evet	68	151.52	14.83	0.091	0.927
	Hayır	33	151.24	14.68		

Araştırmaya katılan yöneticilerin işten ayrılmayı düşünme durumlarına göre iş doyumu alt ölçeklerinin ortalama puanlarının dağılımı Tablo 30'da verilmiştir.

**Tablo 30.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşten Ayrılmayı Düşünme Durumlarına Göre İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Ortalama Puanlarının Dağılımı

İş Doyumu Alt Ölçekleri (n=101)	İşten Ayrılmayı Düşünme Durumu	Sayı	$\bar{X}$	S	F	P
<b>Terfi ve İlerleme</b>	Düşünmedim	66	15.95	3.16	0.760	0.449
	Düşündüm	35	15.48	2.48		
<b>Ast Üst İlişkileri</b>	Düşünmedim	66	22.71	4.40	0.856	0.394
	Düşündüm	35	21.97	3.57		
<b>Kişilik</b>	Düşünmedim	66	16.19	2.02	-.668	0.506
	Düşündüm	35	16.48	2.14		
<b>Statü</b>	Düşünmedim	66	10.19	1.48	-.269	0.788
	Düşündüm	35	10.28	1.74		
<b>Zeka ve Yetenek</b>	Düşünmedim	66	18.39	2.62	-1.482	0.142
	Düşündüm	35	19.11	1.60		
<b>Ödüller ve Özendirme</b>	Düşünmedim	66	8.65	2.09	-1.052	0.295
	Düşündüm	35	9.08	1.72		
<b>Kararlara Katılma</b>	Düşünmedim	66	9.80	1.93	0.158	0.875
	Düşündüm	35	9.74	1.57		
<b>Birlikte Çalışan İşgörenler</b>	Düşünmedim	66	13.24	1.88	-1.155	0.251
	Düşündüm	35	13.68	1.74		
<b>Fiziksel Koşullar</b>	Düşünmedim	66	15.39	2.55	-.271	0.787
	Düşündüm	35	15.54	2.75		
<b>İletişim</b>	Düşünmedim	66	20.89	3.62	1.236	0.219
	Düşündüm	35	20.02	2.72		
<b>Toplam İş Doyumu</b>	Düşünmedim	66	151.43	16.61	0.004	0.997
	Düşündüm	35	151.42	10.44		

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma Batman Kent Merkezi'nde Kamu ve Özel Hastanelerde çalışan yöneticiler arasında yapılmıştır. Bu çalışmada, yöneticilerin iş doyumunu alt ölçeklerinde "ast üst ilişkilerinde" en çok doyuma sahip oldukları saptanmış olup daha sonra sırasıyla "İletişim", "zeka" ve "yetenek", "kişilik", "fiziksel koşullar", "terfi ve ilerleme", "fiziksel koşullar", "birlikte çalışan işgörenler", "statü", "kararlara katılma", "ödülleri ve özendirme" alt ölçekleri olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin iş doyumuna en az katkıya sahip olan ölçeğin "kararlara katılma" ve "ödülleri ve özendirme" olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin iş doyum puanları ortalaması (151.43±14.71) bulunmuştur (Tablo 4). Tatlı ve ark. (106) Bingöl il merkezinde bulunan Hastanelerde yaptıkları çalışmada Hekimlerin iş doyumunu alt ölçeklerinde "zekâ ve yetenek" ölçeğinde en çok doyuma sahiptirler. Hekimlerin iş doyumuna en az katkıya sahip alt ölçekler "kişilik", "ödülleri ve özendirme" ile "kararlara katılma" alt ölçekleri olduğu belirlemiştir. Piyal ve ark.(107) SSK Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yaptıkları çalışmada da sağlık çalışanlarının en çok doyuma sahip oldukları iş doyumunu alt ölçeği iletişim, en az doyuma sahip oldukları iş doyumunu alt ölçeği ise ücret ve ödüllendirme olduğunu belirlenmişlerdir. Bu bulgu çalışmayı destekler niteliktedir.

Araştırmamız sonucunun yöneticilerin hastane ile ilgili alınan kararlara katılımlarının olmaması ve sağlık çalışanlarına yönelik çalışmalar ile ilgili ödül ve özendirme politikasının olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Hastanelerde ödül sistemi yok denecek kadar azdır.

Sağlık çalışanların ve özellikle Hastanelerin verimliliğinde etkin rol oynayan yöneticilerin ve diğer sağlık çalışanlarının ödüllendirmesinin iş doyumunu arttıracığı düşünülmektedir.

**Yaşa göre İş doyum Düzeyi;** Araştırmada yöneticilerin yaş ortalaması  $36.87 \pm 7.48$  (min:21, max:54) olup, %41.6'sı 34-41 yaş grubunda yer almaktadır (Tablo 1). Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş gruplarına göre iş doyumunu puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir (Tablo 5). Bizim çalışmamıza paralel olarak Yürümezoğlu (108), Ay ve Karakaya (109), Aksakal ve arkadaşları (110), Sünter ve arkadaşları(111) yaptıkları araştırmalarda yaş grupları ile iş doyumunu ölçeği puanları açısından bir fark bulunmadığını, yaşı yüksek olanların iş doyumunu ölçeği puanlarının yüksek olduğunu bildirmişlerdir. Saygun ve arkadaşları (112) yaptıkları araştırmalarda da yaş grupları ile toplam iş doyumunu puan ortalaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı bildirilmiştir. Bu bulgular araştırmanın toplam iş doyumunu ölçeğinin bulguları ile uyumludur. Araştırmamıza paralel olarak Glenn ve ark.(69) yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada; yaşı büyük çalışanların genç olanlara göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Bunun en önemli nedeni ise, eğitim düzeyi yükseldikçe genç çalışanların işten beklentilerinin artmasına bağlı olarak iş doyumunun azalması olarak ifade edilmiştir. Benzer şekilde Aydın ve Kutlu (113), Kaplanoğlu (114) iş doyumunun yaşla arttığını saptamıştır. Aksayan (115), Aşti (116) ve Yürümezoğlu (108) hemşirelerin yaşlarına göre doyum düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığını, ancak yaş arttıkça iş doyumunun arttığını, Pınar ve Arıkan (117), Albayrak ve Aslan (118), Özaltın ve ark. (119), Oflaslı ve ark. (120) yaş artışına paralel olarak

iş doyumunun arttığını saptamışlardır. Ulusal (55)'in ve Ataman (22)'in çalışmalarında yaşla iş doyum düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu, 46 ve üzeri yaşlarda iş doyumunun arttığını belirtmişlerdir. Akdaş ve ark. (121)'nin sağlık işgörenleri üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışma koşulları ve gelişme etkeninden en yüksek doyumun 40 yaş ve üzerinde görüldüğünü, en düşük doyumun ise 25-29 ve 30-34 yaş grubunda görüldüğünü belirtmişlerdir.

**Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumunu alt ölçeklerinden terfi ve ilerleme ve iletişim alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkek yöneticilerin terfi ve İlerleme ile iletişim iş doyumunu alt ölçeğinin puan ortalaması, kadın yöneticilerin terfi ve İlerleme ile iletişim iş doyumunu alt ölçeğinin puan ortalamasında anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Ancak erkeklerin toplam iş doyumunu puan ortalaması (153.56±14.31) kadın yöneticilerin toplam iş doyumunu puan ortalamasından (147.58±14.83) yüksek bulunmuştur (P<0.05,Tablo 6). Ulusal(55) iş doyumunu ve verimlilik üzerine yaptığı çalışmasında kadın ve erkek işgörenlerin iş doyumları arasında farklılık bulunmamıştır. Araştırmamız sonuçlarına paralel olarak Tatlı (106) , Bezek(122) çalışmalarında iş doyumunu ortalamaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, ancak erkeklerin toplam iş doyumunu ortalamasının kadınların toplam iş doyum ortalamasından yüksek olduğunu belirtmiştir. Yine Çimen ve Şahin(105) bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyumunu üzerine yaptığı araştırmada, kadınların iş doyumunu düzeyleri erkeklere göre daha düşük bulunduğu bildirilmiştir. Bu bulgular araştırmayı desteklemektedir. Hayran ve Aksayanın(123) yaptıkları bir araştırmada erkek hekimlerin iş doyumunun kadınlara göre yüksek bulunduğu

bildirilmiştir. Centres ve Bugental'ın (124) yaptıkları araştırmaya göre, kadınların iş doyumunun erkeklerden daha yüksek bulunduğu, bunun da kadınların işle ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem vermeleri ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Araştırmada erkeklerin iş doyumunu düzeyinin yüksek çıkmasının nedeni kadınların iş ortamı dışında ev işleri ile daha çok ilgilenmeleri ve erkeklerin ev yaşamından daha çok iş yaşamına özen göstermeleri olabilir (106).

Araştırmamız sonuçlarından farklı olarak Çalışkan (125) cinsiyet ile iş doyumunu puanları arasında anlamlık farklılık bulmuştur. Clark (126) kadın ve erkeklerin iş doyumunu arasındaki farklılıkları incelediği araştırması sonucunda kadınların iş doyumunun erkeklerden daha fazla olduğunu ifade etmektedir.

**Eğitim Durumuna Göre İş Doyum Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumuna göre iş doyumunu alt ölçeklerinden terfi ve ilerleme ile Birlikte çalışan işgörenler alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $P<0.05$ , Tablo 7). Çalışmamızla paralel olarak Özaltın (119), Kaplanoğlu (114), Aksayan (115), Sever (129), çalışmalarında eğitim durumu ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır. Aksu ve arkadaşları (93) yaptığı araştırmadaki araştırma grubundaki yöneticilerden öğrenim durumlarına göre, yüksek lisans ve doktora yapmış olanların, diğer öğrenim düzeyindeki yöneticilere göre “ücret” iş doyum etkeninden daha doyumsuz oldukları saptanmıştır. Şuvağ (127)'in üniversite mezunu işgörenlerin iş doyumunu ve moral durumu araştırmasında, üniversite mezunu işgörenlerin iş doyumunu ve moral düzeylerinin oldukça düşük olduğunu belirtmiştir. Share ve Martin (128)'nin yaptıkları çalışmada % 67'si fakülte, %18'i yüksek okul mezunu olan işgörenlerde iş doyumunun performans üzerinde örgütsel bağlılıktan daha



kuvvetli etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, lisansüstü eğitim yapan, işinden doyumсуuz olan yöneticilerin görevlerinden ayrılmak isteğinin fazla olmasını doğrulayıcı bir çalışmadır.

Bu durumun nedenleri olarak, Türkiye’deki ücret politikalarının yanlışlığı, maaşın öğrenim durumuna orantılı olmaması, özel sektörle kamu arasındaki ücret dengesizliği ve hak edilen ücreti alamama düşünülmektedir.

**Medeni Durumuna Göre İş Doyumu Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumuna göre iş doyumunu alt ölçeklerinden birlikte çalışan işğörenler alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < 0.05$ , Tablo 8). Araştırmaya katılan evli yöneticilerin, birlikte çalışan işğörenler alt boyutunda iş doyumunu puan ortalaması ( $13.64 \pm 1.75$ ) bekar yöneticilerin birlikte çalışan işğörenler iş doyumunu puan ortalamasından ( $12.54 \pm 1.94$ ) anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur ( $p = 0.045$ ). Araştırmaya katılan evli yöneticilerin toplam iş doyumunu puan ortalaması ( $152.65 \pm 14.15$ ) bekar yöneticilerin toplam iş doyumunu ( $146.77 \pm 16.26$ ) puan ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Araştırmamız sonuçlarına paralel olarak Bezek(122) iş doyumunu sırasıyla en yüksek dullarda, daha sonra sırasıyla evli ve bekârlarda görülmektedir. Hayran ve Aksayan (123) evlilerin bekarlara göre daha doyumlu olduklarını bildirmişlerdir Benzer şekilde Bezek(122), Engin (132), Albayrak ve Aslan (118), Aştı (116), Özeltin (119), Aksayan’ın (115) çalışmalarında evli olanların iş doyumununun bekâr olanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Aksu ve arkadaşları (93), araştırma grubundaki yöneticilerin evli ya da “bekar, dul, boşanmış” olmalarına göre, her bir iş doyum etkeninden doyum düzeyleri ve toplam iş doyum düzeyi

ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur. Bölüktepe (130)'nin çalışmasında evli iş görenlerin, bekarlara göre daha doyumlu olduğunu, ancak oransal olarak anlamlı bir farkın olmadığını belirtmiştir. Medeni duruma göre yöneticilerin evli ya da "bekar, dul, boşanmış" olmaları ile görevlerinden ayrılma/ayrılmama düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yıldırım (131)'in hastane yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada, evli hastane yöneticilerinin, bekarlara göre işinden ayrılmak isteğinin daha fazla olduğu belirtilmiştir.

**Çocuk Durumuna Göre İş Doyum Düzeyi;** Yöneticilerin çocuk durumları ile iş doyum puanı karşılaştırıldığında arada istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 11 ). Benzer şekilde Güleç(133), Aksayan (115), Kaplanoğlu (114), Durmuş ve Günay (134)'ın çalışmalarında, çocuk sahibi olan ve olmayan yöneticilerin iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır. Bu sonuçlar araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

**Çalıştıkları Kuruma Göre İş Doyumu Düzeyi;** Araştırmaya katılanların görev yaptığı hastaneye göre iş doyum puanları istatistiksel farklılık saptanmıştır. İş doyumunun alt ölçeklerinden, terfi ve ilerleme ile ast-üst ilişkileri alt boyutlarında farklılık görülmüştür ( $p < 0.05$ , Tablo 14 ). Araştırmaya katılan Özel Hastane yöneticilerinde Terfi ve İlerleme toplam iş doyum puan ortalaması ( $16.33 \pm 3.00$ ) Kamu Hastane yöneticilerin Terfi ve İlerleme boyutunda toplam iş doyum puan ortalaması ( $15.09 \pm 2.74$ ) anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur ( $p = 0.035$ ). Araştırmaya katılan Özel Hastane yöneticilerinde Ast Üst ilişkileri toplam iş doyum puan ortalaması ( $23.61 \pm 4.34$ ) Kamu Hastane yöneticilerin Ast

Üst İlişkileri boyutunda toplam iş doyumu puan ortalaması(20.95±3.31) anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur (p=0.001). Özel hastanelerde çalışan yöneticilerin toplam iş doyumu puanı (154.28±15.63) devlet hastanelerinde çalışan yöneticilerin toplam iş doyumu puan ortalamasından (147.75±12.669) daha yüksek bulunmuştur. Piyal ve ark. (107)'nin Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi, Sosyal Sigortalar Kurumu Ankara Eğitim Hastanesi ve SB Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde yaptıkları araştırmada, hekimlerin üç hastanedeki genel iş doyum puan ortalamaları arasında farklılık olduğunu ve bu farklılığın fiziksel koşullar, işin kendisi, çalışanların gelişmesi, ücret ve ödül sistemleri, örgüt kültürü ile kuruma bağlılık ve güven alt ölçeklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Çalışmamızla paralel olarak Bezek (122) çalışmasında Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin iş doyumu ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüş olup aynı sonuçlar elde edilmiştir. Benzer şekilde Aydın ve Kutlu (14) araştırmasında çalışılan kurum ile iş doyumu arasında anlamlı farklılık saptamıştır. Benzer olarak Durmuş ve Günay (134) çalışmalarında da özel hastanelerde çalışan hemşirelerde genel iş doyumu puan, kamu sektörüne bağlı kuruluşlarda çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

**Meslek Yılına Göre İş Doyum Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin meslekte çalışma süresine göre iş doyumu puan karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (Tablo16). Bölüktepe (130)'nin araştırmasında çalışma süresi arttıkça iş doyum düzeyinin de arttığını, iş doyumunun 1-5 yıl arası çalışanlarda en düşük düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bezek (122) yaptığı çalışmaya, paralel olarak çalışma süresinin iş doyumuna etkisinin incelendiği çalışmaların çoğunluğu, hemşirelerin toplam çalışma

yıllarına göre iş doyumu puanları arasında anlamlı fark olmadığını göstermektedir. Güneş'in (135) bir üniversite hastanesinde yaptığı çalışmada, çalışma yılı 16 yıl ve üzerinde olan hemşirelerin iş doyumu puanları anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Pınar ve Arıkan (117), Albayrak ve Aslan (118), Oflaslı ve arkadaşları (120), Aydın ve Kutlu (113) meslekte çalışma süresi arttıkça iş doyum düzeyinin arttığını belirtmişlerdir.

Bu durum; ideallerle yeni mezun olup işe yeni başlayan işgörenlerin beklentilerinin fazla olması, beklentilerine karşılık bulamaması, sonuçta hayal kırıklığı nedeniyle iş doyumlarının azalması ile, diğer taraftan çalışma süresi arttıkça çalışma koşullarını ve örgütü kanıksamaları sonucu ortama alışma ve ideallerden vazgeçme nedenlerinden dolayı doyum düzeylerinin diğerlerine göre yüksek çıkması ile açıklanabilir.

**Hastanede Çalışma Yılına Göre İş Doyumu Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin kurumdaki çalışma yılları ile iş doyumu puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır (Tablo 17). Güleç(133)'in çalışmasında istatistiksel olarak farklılık saptanmamıştır. Aksu ve arkadaşları(93) yaptığı araştırmada araştırma grubundaki yöneticilerin, yönetici olarak çalışma sürelerine göre, 6-10, 0-5 ve 11-15 yıl arası yönetici olarak çalışanların, 16-35 yıl arası çalışan yöneticilerden “çalışma koşulları” iş doyum etkeninden daha doyumsuz oldukları bulunmuştur. Akdaş ve ark.(121)'nin sağlık işgörenlerinde yaptıkları araştırmada, en düşük iş doyumunun 5-9 yıl arası çalışanlarda, en yüksek doyumun ise 20 yıl ve üzerinde çalışanlarda olduğunu belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, kurumda toplam çalışma süresine göre iş doyum düzeyi ile yönetici olarak çalışma süresi arasında doyum düzeyi bulguları paralellik göstermiştir.

**Gelir Durumuna Göre İş Doyum Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin aylık gelirleri ile iş doyum puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir (Tablo 18). Aksayan (115)'in, resmi kurumlarda çalışan hemşireler üzerinde yaptığı araştırma ve Bayrak'ın (136) çalışması ücretin iş doyum düzeyini istatistiksel olarak etkilemediği yönündedir.

**Çalışma Saatine Göre İş Doyumu Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma saatleri ile iş doyum puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (Tablo 22). Durmuş ve Günay (134) çalışmasında, toplam çalışma süresinin iş doyum puanına etkisi önemli bulunmamıştır. Bezek(122) çalışmasında Araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma saatleri ile iş doyum puanları karşılaştırıldığında terfi ve ilerleme ile birlikte çalışan işgörenler alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.

**İş Yerindeki Konuma Göre İş Doyumu Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin işyerindeki konumları ile iş doyum puanları karşılaştırıldığında ast-üst ilişkilerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur( $p < 0.05$ , Tablo 23).

Aksu ve arkadaşları yaptıkları çalışmada da Araştırma grubundaki yöneticilerin kadro durumuna göre her bir iş doyum etkeninden doyum düzeyi ortalamaları ve toplam iş doyum düzeyi ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bezek (122) çalışmasında Araştırmaya katılan hemşirelerin işyerindeki konumları ile iş doyum puanları karşılaştırıldığında

istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu bulgular araştırmamızı desteklemektedir.

**Çalışma Pozisyonu Durumuna Göre İş Doyum Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin işyerlerindeki çalışma pozisyonları ile iş doyum puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 24).

Burke (137)'nin hastane yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında, işgörenlerin doyumsuzluğunun üst yöneticiye olan mesafe arttıkça yükseldiğini ve üst kademe yöneticilerin orta seviyedeki yöneticilerden daha fazla iş doyum sağladıklarını belirtmiştir. Benzer şekilde Pınar ve Arıkan (117), Sever (129) çalışılan kurumdaki görevin iş doyumunu etkilediğini belirtmişlerdir.

**Hizmet İçi Eğitim Alma Durumuna Göre İş Doyumu Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmet içi eğitim alma durumları ile iş doyum puanları karşılaştırıldığında fiziksel koşullar ve iletişim alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p<0.05$ , Tablo 25) .

Bezek(122) çalışmasında Araştırmaya katılan hemşirelerin Hizmet İçi Eğitim Alma Durumları ile iş doyum puanları karşılaştırıldığında Fiziksel Koşullar ile İletişim alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.

**Hizmet İçi Eğitimi Yeterli Bulma Düzeyine Göre İş Doyumu Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin almış oldukları hizmet içi eğitimi yeterli bulma düzeylerine göre iş doyum puanları karşılaştırıldığında zeka ve yetenek, birlikte çalışan işgörenler alt boyunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p<0.05$ , Tablo 26).

Bezek(122) çalışmasında Araştırmaya katılan hemşirelerin almış oldukları hizmet içi eğitimi yeterli bulma düzeylerine göre iş doyumu puanları karşılaştırıldığında ast-üst ilişkileri alt boyunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.

**Almış Oldukları Eğitimi Yeterli Bulma Durumuna Göre İş doyum Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin almış oldukları eğitimi yeterli bulma düzeylerine göre iş doyumu puanları karşılaştırıldığında statü, zeka ve yetenek, kararlara katılma ve fiziksel koşullar alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p<0.05$ , Tablo 27).

Bezek(122) çalışmasında Araştırmaya katılan hemşirelerin almış oldukları eğitimi yeterli bulma düzeylerine göre iş doyumu puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir.

**İşten Ayrılmayı Düşünme Durumuna Göre İş Doyumu Düzeyi;** Araştırmaya katılan yöneticilerin işten ayrılmayı düşünme durumlarına göre iş doyumu puanları incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (Tablo 30).

Çalışmamızla paralel olarak Aksu ve arkadaşları(93) yaptığı araştırmada Araştırma grubundaki, Sağlık Bakanlığı merkezde çalışan yöneticilerinin % 37,4'ü, ASM(Ankara İl Sağlık Müdürlüğü) de çalışan yöneticilerin % 57,7'si, SGB'de çalışan yöneticilerin %52,4'ü görevinden ayrılmak istediğini belirtmişlerdir. Bu bulgular araştırmamızı desteklemektedir.

#### **Genel Sonuçlar;**

- Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş gruplarına göre iş doyumu puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumunu alt ölçeklerinden terfi ve ilerleme, iletişim alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin eēitim durumuna göre iş doyumunu alt ölçeklerinden terfi ve ilerleme, birlikte çalışan işgörenler alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumuna göre İş doyumunu alt ölçeklerinden birlikte çalışan işgörenler alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur.
- Yöneticilerin eē eēitim durumuna göre iş doyumunu puanı karřılařtırıldıēında arada istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir.
- Yöneticilerin eēlerinin mesleklerine göre iş doyumunu puanı karřılařtırıldıēında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.
- Yöneticilerin ocuk durumları ile iş doyumunu puanı karřılařtırıldıēında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.
- Araştırmaya göre yöneticilerin ocuk sayılarına göre iş doyumunun alt ölçeklerinden fiziksel Koşullar alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin küçük ocuk sahibi olma durumlarına göre iş doyumunu puanı karřılařtırıldıēında arada istatistiksel olarak farklılık göstermemiştir.



- Araştırmaya katılanların yöneticilerin çalıştıkları kuruma göre iş doyumunun alt ölçeklerinden terfi ve ilerleme, ast-üst ilişkileri alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür.
- Araştırmamızda yöneticilerin çalıştıkları birime Kişilik ve Birlikte çalışan İşgörenler alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin meslekte çalışma süresine göre iş doyumunu puan karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin kurumdaki çalışma yılları ile iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin aylık gelirleri ile iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin aylık gelirden faydalanan kişi sayısı ile iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında kişilik alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin nöbet tutma durumları ile iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin nöbet tutma sıklığı ile iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında, zeka ve yetenek, kararlara katılma ve birlikte çalışan işgörenler alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma saatleri ile iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında kişilik alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin işyerindeki konumları ile iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında ast-üst ilişkilerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin işyerlerindeki çalışma pozisyonları ile iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmet içi eğitim alma durumları ile iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında, fiziksel koşullar ve iletişim alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin almış oldukları hizmet içi eğitimi yeterli bulma düzeylerine göre iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında, zeka ve yetenek, birlikte çalışan işgörenler alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin almış oldukları eğitimi yeterli bulma düzeylerine göre iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında statü, zeka ve yetenek, kararlara katılma ve fiziksel koşullar alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleği kendileri seçme durumlarına göre iş doyumunu puanları incelendiğinde fiziksel koşullar alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleği isteyerek seçme durumlarına göre iş doyum puanları incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin işten ayrılmayı düşünme durumlarına göre iş doyum puanları incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

### **Öneriler;**

Araştırma grubunu oluşturan Batman il merkezindeki hastane yöneticilerinin, her bir iş doyum etkeninden doyumsuz oldukları, toplam iş doyum düzeylerinin de çok düşük olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak; tüm yöneticilerin en az puan ortalamasına sahip oldukları iş doyum alt ölçekleri, ödüller ve özendirme, kararlara katılma ve statüdür. Bunun için yöneticilerin görevleri ile ilgili yönetsel kararlara katılımlarının sağlanması, hastanelerde çalışanların ödüllendirmesi için politikaların geliştirilmesi ve yöneticilerin davranışlarını en üste çıkarmak için kişiliğini ve statülüğünün yeterliliğinin tanınması önerilmektedir. Kısaca önerilerimizi sıralarsak;

- Sosyal ve psikolojik ödül sistemlerinin uygulanması,
- Hastane başarısına katkıda bulunan yöneticilerin ödüllendirmesi
- Yöneticilerin kendilerinin de kararlara katılmasına olanak veren ve hastane içerisinde açık iletişim olanakları sağlayan yönetim biçimlerinin uygulanması,
- Ücret ile ve yükselme politikası yeniden gözden geçirilmeli,
- Yöneticilerin iş doyumunun arttırılması için yöneticilerin gereksinimleri doğrultusunda eğitim programları düzenlenmesi,

- Kurum içi iletişimin geliştirilmesi, fiziki şartların iyileştirilmesi,
- Hastanenin amaç, hedeflerini ve değerlerinin benimsemelerinin sağlanması,
- Öğrenim durumu ile ücret arasında koşutluk yaratılmalı,
- Hizmet içi eğitim ve gelişme olanakları sağlanmalı,
- Başarılı ve başarısız olanlar aynı şekilde değerlendirilmemelidir.

## 7. KAYNAKLAR

1. Seçim H. Hastane Yönetim ve Organizasyonu: Türkiye'de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1991;130.
2. Akar Ç, Özalp H. Sağlık Hizmetlerinde Yönetim. Ankara: Songür Yayınları,2002.
3. Karakılçık Y. Üniversite Araştırma Hastanelerinin Yönetimi. Basılmamış Doktora Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı 1997.
4. Davis K. İşletmelerde İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış. A.Ruhi Sarpkaya(Çeviren).2. Baskı, İstanbul, 1982.
5. Yousef D.A. "Satisfaction With Job Security As A Predictor Of Organizationalcommitment And Job Performance In A Multicultural Environment", International Journal Of Manpower,1998; 19: 184–194.
6. Yiğit A. Lider davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2004.
7. Aktaş M. Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışmanın Boyutları, Örgütsel Yapı ve Başarıda Etkenliğin Sağlanmasına Yönelik Bir Model Önerisi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı 2002.
8. Ak B. Hastane İşletmelerinin Özellikleri ve Profesyonel Hastane Yöneticiliği. Yeni Türkiye Dergisi, Ankara,2001;40
9. Özdemir Ş. Sağlık Sektöründe Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı 2001.
10. Aydın L. Devlet Hastaneleri Yönetim Biçiminin Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Kütahya Devlet Hastanesinde Bir Uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı 2000.
11. Turgay R. Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adapazarı: T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı 1996.
12. Karakaş K. Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İç Müşteri Kavramının Anlam ve Önemi: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde Hekim ve Hemşirelere Yönelik Bir Tatmin Araştırması. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: T.C. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı 1998.
13. Bal R. Eskişehir İlinde Sosyal Sigortalar Kurumu, Devlet ve Üniversite Hastanelerinde Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Hasta Memnuniyet Düzeylerinin Ölçülmesi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı 2001.
14. Şimşek Ş. Yönetim ve Organizasyon. 7. Baskı, Konya, Günay Ofset, 2002.
15. Eren E. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.
16. Tosun K. İşletme Yönetimi. Ankara, Savaş Yayınları, 1982.
17. Aytürk N. Yönetim Sanatı Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri. 4. Baskı, Ankara, Yalçın Emel Yayınevi, 2003;1,6,10
18. İsmet B. Yöneticinin Yönetimi. İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2006; 28.
19. Austin C. What Is Health Administration, Hospital Organization And Management: Text And Readings. Spectrum Publication, New York 1978.
20. Hellriegel D, Susan E. J, John W. S, 8. Baskı, Ohio, South-Western College Publishing, 1999.
21. Craig L. Training And Development, 3. Baskı, New York, Mc Grow Hill Company, 1987,S.61'den Aktaran Serkan Çoban, "Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Eğitimlerinin İşletmeler Üzerindeki Etkisi: Sigorta Şirketlerinde Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, 2006;20.
22. Ataman G. İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001;18.

23. Noa R. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi. İstanbul, Beta Yayınları, Aktaran Çoban A.G.E. 1999;20.
24. Zaman M. Yönetim, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000;42.
25. Jay Stuller. Practical Matters, Across The Board, 1993 Den Aktaran, Çoban A.G.E. S.20.
26. Erol Eren. Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2005; 53.
27. Kayahan C. Hastane Yöneticilerinin Hastane Başarısına Etkisi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana-Bilim Dalı 2002.
28. Hastane Yönetimi, (Erişim) [Http://Www.Bisohbet.Com/Form/Tr-Konu-6106.0-Hastane-Yonetimi.Html](http://www.bisohbet.com/Form/Tr-Konu-6106.0-Hastane-Yonetimi.Html), 07.06.2007
29. Çakıroğlu E. Sağlık Kurumlarında Yönetim ve Liderlik. İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı Dönem Projesi, 2006.
30. Önal Z. “Toplam Kalite Yönetimi ve Hastane İşleyiş Süreçleri Ana Hedefleri”, Hastane Süreçleri, Editör: İ. Teoman Benli, Bir Vakıf Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi İçin Toplam Kalite Ve Süreç Modelleri Projesi, Ankara: Rekmay Yayıncılık 2007.
31. Tarım M. “Hizmet Organizasyonlarında (Hastanelerde) Kalite”, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, Yayın No: 38, Ankara: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları 2000.
32. Seçim H. “Hastanelerde İşgören Verimliliğini Yükseltici Bir Uygulama Olarak Kalite Çemberleri”, Hastane İşletmeciliği: Seçme Yazılar, S.1995;209-228
33. Uçar G. Yöneticilerde Değer Yargıları. Akademik Bakış Dergisi. Kırgızistan, 2005; 9: 178-196.
34. Kavuncubaşı Ş. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000.
35. Hayran O. “Sağlık Hizmetleri”, Sağlık Hizmetleri El Kitabı, Editörler: Osman Hayran, Haydar Sur, İstanbul: Yüce Yayın 1998.
36. Asunakutlu T. “Sağlık Kurumları Yönetiminde Kalite ve Kültürel Değişim”, Sağlık Ekonomisi Ve Sağlık Yönetimi, Editörler: Coşkun Can Aktan, Ulvi Saran, İstanbul: Aura Kitapları 2007.
37. Muchinsky P.M, Psychology Applied To Work (Sixth Edition), Usa: Wadsworth 2000.
38. Cribbin, J.J. Effective Managerial Leadership , American Management Association, New York 1972.
39. Greenberg J, Baron R.A. Behavior İn Organization: Understanding Andmanaging The Human Side Of Organization, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, Usa 2003.
40. Spector P.E. Industrial and Organizational Psychology: Research And Practice.Usa: John Wiley & Sons, Inc 1996.
41. Erdoğan İ. İşletme yönetiminde örgütsel davranış. Avcıol Basın-Yayın, İstanbul,1996.
42. Bingöl D. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum. Buelens,1990.
43. Sarpkaya R. Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu. A.İ. Dergisi, Eylül 2000;3:33
44. Başaran E. Örgütsel Davranış. Kadıoğlu Matbaası, Ankara,1991.
45. Davis K. İşletmelerde İnsan Davranışı. Çeviri Kemal Tosun İşletme Fakültesi Yayını No:199,İstanbul,1988.
46. Genç N. Zirveye Götüren Yol Yönetim. Timaş Yayınları, İstanbul,1994.
47. Bingöl D. Personel Yönetimi. Beta Yayınları, İstanbul,1995.
48. Stephen C, J. Henry, L. Tosi. Organization Behavior , Stclair Press,Chicago, 1977.
49. Davis K. Human Behavior At Work, Organization Behavior, 6 Th Ed., Mc Grawhill. New York 1981.
50. Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım, İstanbul, Ocak 2004.
51. Tietjen M.A, Myers, R.M, “Motivation And Job Satisfaction”, Management Decision,1998.
52. Çetinkanat C. Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Anı Yayıncılık,2000.
53. Feldman C.D, Arnold, J.H. Managing Individual And Group Behavior İnorganization, Mc.Graw-Hill International Book Company, Auckland ,.From The Top. Hospital And Health Seviles Administration. Vol. 34. No:1. 1983:100-109.
54. İncir G. Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme(İş Doyumu). Ankara, 1990.

55. Ulusal E. İş Doyumu-Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü. Yüksek Lisans Tezi, İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D. Yönetim ve Organizasyon Programı, 1998.
56. Anonim.Erişim: ([Http://Www.İsguc.Org/Arc View](http://www.İsguc.Org/Arc_View),).Erişim tarihi: 22.12.2005
57. Anonim.İşDoyumuveörgütselbağlılık.Erişim([Http://Sbe.Kou.Edu.Tr/Kosbed/Dergi%2003/Y%C3%Bcksel.Pdf](http://Sbe.Kou.Edu.Tr/Kosbed/Dergi%2003/Y%C3%Bcksel.Pdf),) Erişim tarihi: 23.11.2005
58. Tortop N. Personel Yönetimi. İlk-San Matbaası, Ankara, 1983.
59. Özkalp E, Çiğdem K. Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Esb Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları No.149, Eskişehir, 2005.
60. Baysal A.C. Çalışma Yaşamında İnsan. Avcıol Basın Yayın, Fakülte Yayını No:225, İstanbul, 1993.
61. Tütüncü Ö. Kar amacı gütmeyen yiyecek işletmelerinde iş doyumunun analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2000; 6. 2-3.
62. Kaymaz K. Çalışma Yaşamında Kalite. [Http://Www.İkademi.Com/Endustriiliskileri/234-Calisma-Yasaminda-Kalite.Html](http://www.İkademi.Com/Endustriiliskileri/234-Calisma-Yasaminda-Kalite.Html). (Erişim Tarihi 15.02.2010),2003.
63. Baysal A.C. Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar. Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul 1981.
64. Lam S.S.K. Quality Management And Job Satisfaction: An Empirical Study. International Journal Of Quality And Reliability Management, 1995;12,4;72-78.
65. Groot,W, Van Den Brink, H.M. "Job Satisfaction Of Older Workers",International Journal Of Manpower, No.6, P. 1999; 20: 344
66. Okpara J.O. "The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers İn The Oil Industry", The Journal Of American Academy Of Business, Vol. 10, No.1, P.50,2006.
67. Garcia-Bernal J, Gargallo-Castel A, Marzo- Navarro M, Rivera- Torres P."Job Satisfaction: Empirical Evidence Of Gender Differences",Women İn Management Review, Vol. 20, No. 4, Pp.2005; 286-27.
68. Gibson J.L, Klein S.M. "Employee Attitudes As A Function Of Age And Length Service: A Re-Conceptualisation", Academy Of Management Journal, Vol. 13, Pp, 1970;411-425.
69. Glenn N.D, Taylor R. D. , Weaver C.N. "Age And Job Satisfaction Among Males And Females: A Multivariate Multi-Study", Journal Of Applied Psychology, Vol. 62, Pp.1977; 190-193.
70. Mottaz C.J. "Age And Work Satisfaction", Work And Occupations, Vol.14, No.3, Pp. 1987;389-408.
71. Luthans F, Thomas L.T. "The Relationship Between Age And Jobsatisfaction: Curvilinear Results From An Emprical Study: A Research Note", Personel Review, Vol. 18, No.1, Pp. 1987; 23-26.
72. Taşkın E. İşletme Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme. Yayınları, İstanbul, 1993.
73. Oshagbemi T. "Personal Correlates Of Job Satisfaction: Emprical Evidence Formuk Universities", International Journal Of Social Economics, Vol. 30, No.12, 2003;1210-1226.
74. Schultz D.P, S.E. Schult. Psychology And Industry Today, Mac Millan Publishing Company, New York,1990.
75. Erkal M. Sosyoloji(Toplum Bilimi), Der Yayınları, İstanbul, 2000.
76. Korman A. Organizational Behavior, Prentice Hall Inc, New Jersey,1992.
77. Baysal A.C, Tekarşlan E, Davranış Bilimleri. Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul, 2004
78. Ceylan A. Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu. Gyte Yayını, Gebze,Aralık 1998.
79. Ulusoy Ali D. Kamu hizmeti anlayışında yeni yönelimler: avrupa yapılanmasının kamu hizmeti teorisine etkileri. Amme İdaresi Dergisi, 1998; 31:2.
80. Telman N, Ünsal P. Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epilson Yayınları, 2004.
81. Onaran O. Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara Üniversitesi, Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Sevinç Matbaası, 1981.
82. Telman N. Endüstride Görülen İş Tatminsizliği Ve Bunun Yabancılaşması Duygusu İle Olan İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1988.
83. Baysal A.C, Paksoy M. Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde meyer-allen modeli. İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi,1995;1-28
84. Günbay İ. Örgütlerde İş Doyumu Ve Güdüleme. Özen Yayıncılık,Ankara, 2000.
85. Sabuncuoğlu Z. Çalışma Psikolojisi. Uludağ Üniversitesi, Basımevi Bursa, 1987.

86. Sertçe S. Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği). Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
87. Penefield R. Örgütte Beşeri Münasebetler. Rasim Taşçıoğlu(çeviren). Ajans-Türk Matbaacılık Sanayi, Ankara:1969.
88. Açıkalm A. Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi. Pegem Yayınları, No:7, 1994.
89. Aydın M. Çağdaş Eğitim Denetimi. Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara, 1986.
90. Clarke T. Organizational Climate, Productivity And Creativity, 1995.
91. Baykal B. Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış. İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 2524, Divan Matbaacılık, İstanbul, 1978.
92. Budak G , Gönül B. İşletme Yönetimi. Barış Yayınları, 5.Basım, İzmir, Ekim 2004.
93. Aksu G, Acuner A, Tabak R. Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş tatminine yönelik bir araştırma (ankara örneği). Ankara: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 2002 ;55:4-2
94. Bursalıoğlu Z. Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Pegem Yayınları, No: 21, Ankara, 1991.
95. Tikici M, Deniz M. Örgütsel Davranış. Nobel Yayınları, 2005.
96. Schoderbek P.P, Cosier R.A., Aplin J.C. Management, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, Usa, 1991.
97. Şenatalar F. Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler. İ. Ü. Kitabevi, İstanbul 1978.
98. Gannon M.J, Noon J.P. Management's Critical Deficiency: Executives Unaware Of Applicable Research, Business Horizons, 1971; 14: 49-56.
99. Romzek B.S. Personal Consequences Of Employee Commitment, Academy Of Management Journal,1989; 32 (3), 649-661.
100. Leck J.D, Saunders D.M. Hirschman's Loyalty: Attitude Or Behavior?, Employee Responsibilities And Rights Journal, 1992,5: 3: 219-230.
101. Saunders D.M. Introduction To Research On Hirschman's Exit, Voice And Loyalty Model, Employee Responsibilities And Rights Journal, 1992; 5 : 3: 187-190.
102. Baysal A.C, Tekarslan E. Davranış Bilimleri, 2. Baskı, İstanbul 1996.
103. Heller D, Judge, T.A. Watson, D. The Confounding Role Of Personality And Trait Affectivity İn The Relationship Between Job And Life Satisfaction, Journal Of Organizational Behavior,2002;23: 815-835.
104. Dicle Ü, Dicle A. "Motivasyon", Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi 1989; 7.
105. Çimen M, Şahin İ. Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi. Erişimi: (sabem.saglik.gv.tr/Akademik \_ Metinler/goto.aspx?id=2314) Erişim Tarihi:20.10.2007
106. Tatlı H. Bingöl İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumları Ve Örgütsel Bağlılıklarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü 2008.
107. Piyal Yb, Piyal B, Çelen Ü. Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Farklılıklarının Hastaneler Ve Meslekler Temelinde Çözümlemesi. III. Ulusal Sağlık Kuruluşları Ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitapçığı. 2000: 20-35.
108. Yürümezoğlu H. Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları Ve Hastaların Hemşirelik Hizmetinden Memnuniyeti. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü 2007.
109. Ay A, Karakaya A. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs,2007; 31:1, 55-67
110. Aksakal N.f, Özkan S, Baycan Z, Aycan S. Gölbaşı Bölgesinde Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Sağlık Personelinin Mesleki Memnuniyet Durumları. Sağlık Ve Toplum 1999;9(4): 9-14.
111. Sünter At, Cambaz S, Dabak Ş, Öz H, Peşken Y. Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İş Bağlı Gerginlik Ve İş Doyumu Düzeyleri. Genel Tıp Dergisi. 2006; 16: 9-14.
112. Saygun M, Çakmak A, Köse S, Kırkkale İlinde Üç Farklı Hastanede Çalışan Hekimlerin İş Doyumu. Türk Klinikleri Tıp Dergisi. 2004; 24: 219-29.



113. Aydın R, Kutlu Y, Hemşirelerde İş Doyumu Ve Kişilerarası Çatışma Eğilimi İle Olan İlişkisini Belirleme. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, Aralık, Sivas, 2001;5:2, 37-45.
114. Kaplanoğlu A. Yönetici Hemşirelerin Atılganlık Düzeyleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. 2007.
115. Aksayan S. Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1990.
116. Aştı N. Çalışanların ve Hemşirelerin İş Günü Kaybı, Nedenleri, Sıklığı ve İş Doyumu İle İlişkisi. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1993.
117. Pınar R, Arıkan S. Hemşirelerde İş Doyumu. Etkileyen Faktörler, İş Doyumu İle Benlik Saygısı ve Asertivite İlişkisi. VI. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Gata Basımevi, Ankara, 1998; 159-170.
118. Albayrak N, Aslan Ö, Hemşirelerde İş Doyumu. Modern Hastane Yönetimi Dergisi, İstanbul, 2002;6(2)29-35.
119. Özalp H, Kaya S, Demir C, Özer M. Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan muvazzaf tabiplerinin iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi, Gülhane Tıp Dergisi 2002;44:4: 423 – 427.
120. Oflaşlı F, Erdem M, Denizli İ. Sahada Çalışan Ebelerde İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi. Hemşirelik Forumu Dergisi 2004;3:54-60.
121. Akdaş A, Cebeci D, Karavuş M, Gürbüz Y. Birinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan sağlık personelinin iş tatmin düzeyleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi 3. Ulusal Sağlık Ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı 2000.
122. Bezek Ö. Batman İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıklarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2011.
123. Hayran O, Aksayan S. Pratisyen hekimlerde iş doyum. Toplum Ve Hekim Dergisi 1991; 6: 16-7.
124. Centers R, Bugental P. “Intrinsic And Extrinsic Job Motivations Among Different Segments Of The Working Population”, Journal Of Applied Psychology, 1966;50: 193.
125. Çalışkan A. Yeni Mezun Hemşirelerde İş Doyumu Tükenmişlik Ve Gerçeklik Şokunun İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2010.
126. Clark A.E. “Job Satisfaction And Gender: Why Are Women So Happy At Work” Labour Economics, 1993;4:79.
127. Şuvağ Y. Üniversite Mezunu Çalışanların İş Doyumu Ve Moral Araştırması. (T.C.D.D. Örneği). Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara :Todaie Yayınları, 1996.
128. Shore L, Martin H.J. Job Satisfaction And Organizational Commitment İn Relation To Work Performance And Turnover Intentions. Human Relations. Vol:42. No:7. 1989; 625-638.
129. Sever (Dinç) A. Hemşirelerin İş Stresi İle Boşa Çıkma Yolları Ve Bunların Sonuçlarının Araştırılması. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Ana Bilim Dalı 1997.
130. Bölüktepe E.F. Kamu Örgütlerinde İş Tatmini. Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı, 1993.
131. Yıldırım Y. Sağlık Bakanlığına Bağlı Genel Hastanelerde Çalışan Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu. Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara :Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. 1999.
132. Engin E. Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Yoğun Bakım Hemşirelerinin Uyku Düzen Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1999.
133. Güleç D. Rotasyon İle Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü 2009.
134. Durmuş S, Günay O. Hemşirelerde İş Doyumu Ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler. Erciyes Tıp Dergisi, 2007;29(2): 139-146.
135. Güneş N. Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarını Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2007.

136. Bayrak G. Hemşirelerde İş Doyumu Ve Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2004.
137. Burke C.G. Understanding The Dynamic Role Of The Hospital Executive: The View Is Better,1989.

## 8.EKLER

### 8.1 EK A: FIRAT ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ İNSANLAR ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU İZİNİ

T.C.  
FIRAT ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ  
İnsanlar Üzerinde Yapılacak Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

#### ETİK KURUL KARARI

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	ÖZÜ
12.08.2011	12	12	Yüksek Lisans Öğrencisi Süreyya YİĞİTALP RENÇBER

#### KARAR

“Batman İli Sağlık Sektöründe Kamu ve Özel Hastanelerde Görev Yapan Yöneticilerin İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler” konulu çalışma etik kurulumuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara uygun olduğuna oybirliğiyle karar verilmiştir.

Başkan	Prof. Dr. Mehmet TOKDEMİR		İmza
Doç. Dr. Engin ŞAHNA (Başkan Yardımcısı)	Bulunmadı	Doç. Dr. Yaşar DOĞAN (Üye)	Bulunmadı
Doç. Dr. Erol KELEŞ (Üye)	İmza	Doç. Dr. Refik AYTEN (Üye)	İmza
Doç. Dr. Dilara KAMAN (Üye)	İmza	Doç. Dr. Oktay BELHAN (Üye)	Bulunmadı
Yrd. Doç. Dr. Hüsamettin KAYA (Üye)	İmza	Yrd. Doç. Dr. Mete ÖZCAN (Üye)	İmza

## EK B: BATMAN VALİLİĞİ İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ İZİNİ



T.C.  
BATMAN VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

SAYI : B.10.4.ISM.4.72.00.01.773-02/16479  
KONU: Süreyya YİĞİTALP RENÇBER

29 .../11/2011

BATMAN

İLGİ: a) Fırat Üniversitesi'nin 06.10.2011 tarih ve 7912 sayılı yazıları,  
b) 18.10.2011 tarih ve 14396 sayılı yazımız,

İlgi (a) tarih ve sayılı yazı ile Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Süreyya YİĞİTALP RENÇBER " Batman İli Sağlık Sektöründe Kamu ve Özel Hastanelerde Görev Yapan Yöneticilerin İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler" isimli tez önerisi ve anket çalışması talebinde bulunmuş olup, ilgi (b) tarih ve sayılı yazı ile bu talebi kabul edilmiştir.

Sözkonusu öğrencinin hastaneniz yöneticilerine yönelik yapacağı bu anket çalışmasında gerekli kolaylığın sağlanması hususunu;

Bilgilerinize rica ederim.

Dr. A. İlhan BOZOĞLU  
İl Sağlık Müdürü V.

**EK:**  
- Resmi Yazı ( 2 syf.)

**DAĞITIM:**  
- Tüm Kamu ve Özel Hastaneler

29/11/2011 Sağ. Mem. İ. H. GÜLMÜŞ  
29/11/2011 Sağ. Md. Yrd. M. TURAN  
Tel : +90 488 213 90 75-77-78 (3 Hat)  
Faks: +90 488 214 97 96  
Adres: Kültür Mahallesi / BATMAN

e-mail: batman@saglik.gov.tr  
web: www.batman.saglik.gov.tr  
İletişim İçin: Y. YETİZ Dahili: 1009

## **8.2. EK.2 Araştırmanın Yapıldığı Hastaneler**

1. Bölge Devlet Hastanesi
2. Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi
3. Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi
4. Özel Medical Park Hastanesi
5. Özel Batman Hastanesi
6. Özel Dünya Hastanesi
7. Özel Alman Hastanesi
8. Özel Batman Yaşam Hastanesi

### **8.3. Anket Formu**

#### **BATMAN İLİ SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KAMU VE ÖZEL HASTANELERDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN İŞ DOYUMU VE İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER DEĞERLENDİRME ANKET FORMU**

Sayın katılımcı; Bu anket formu; Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, yüksek lisans programı kapsamında yürütülen tez çalışmamda kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmada Diyarbakır, Batman ve Siirt İllerinde kamu ve özel hastanelerde görev yapan yöneticilerin iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen faktörler değerlendirmek amaçlanmaktadır. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı bir sonuç üretebilmesi açısından son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirilme ile bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

Fırat Üniversitesi

Sağlık Bilimler Enstitüsü

Halk Sağlığı Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

**Süreyya YİĞİTALP RENÇBER**

## A. SOSYODEMOGRAFİK VERİ TOPLAMA FORMU

1-Çalıştığınız Sağlık Kurumunun Adı: .....

2-Çalıştığınız Birim/Servis: .....

3-Yaşınız: .....

4-Cinsiyetiniz: 1) Erkek 2) Kadın

5-Eğitim Durumunuz:

1-Sağlık Meslek Lisesi 2-Ön Lisans 3-Lisans 4-Yüksek lisans

5-Doktora 6-Diğer (Açıklayınız:.....)

6-Medeni durumunuz: 1) Evli 2) Bekar 3) Dul / Boşanmış

7-Kaç yıldır evlisiniz?.....

8-Evli iseniz Eşinizin Eğitim Düzeyi

1-İlköğretim Mezunu 2-Lise Mezunu 3-Üniversite Mezunu

4-Diğer (Açıklayınız:.....)

9-Eşinizin Mesleği:.....

10-Çocuğunuz var mı? 1-Evet 2-Hayır

11-Çocuk sayısı:.....

12-Evde sizi geceleri uykusuz bırakacak kadar küçük çocuğunuz var mı?

1-Evet 2-Hayır

13-Aylık geliriniz (Kira hariç eve giren toplam para miktarı yazılacak):.

.....

14-Gelirden faydalanan kişi sayısı:.....

15-Meslekte kaçınıcı yılınız (çalışma süreniz): ..... yıl ..... ay

16-Şu an çalışmakta olduğunuz kuruluşta kaç yıldır çalışıyorsunuz?

.....

17-Şu an çalışmakta olduğunuz kuruluştan önce kaç kuruluşta çalıştınız?

1-İlk işim 2-Daha önce ..... adet kuruluşta çalıştım

18-Nöbet tutuyor musunuz? 1-Evet 2-Hayır

**19-Nöbet sıklığımız:**

(haftada) :.....kez veya ayda.....kez nöbet tutuyorum

**20-Çalışma saatiniz (haftada):**..... saat

**21- İşyerindeki konumunuz.**

1-Kadrolu 2-Geçici (Sözleşmeli)

3-Diğer (Açıklayınız:.....)

**22- Hizmet içi eğitim alıyor musunuz?** 1-Evet 2-Hayır

**23-Evet ise aldığınız hizmet içi eğitim yeterli mi?**

1-Çok yeterli 2-Yeterli 3-Orta Düzeyde 4-Kötü 5-Çok kötü/Yetersiz

**24-Öğrenci iken aldığınız eğitim, işinizi yürütmeniz için yeterli mi?**

1-Çok yeterli 2-Yeterli 3-Orta Düzeyde 4-Kötü 5-Çok kötü/Yetersiz

**25-Mesleğinizi kendiniz mi seçtiniz?** 1-Evet 2-Hayır

**26-Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?** 1-Evet 2-Hayır

**27-Çalıştığınız Kuruluştaki pozisyonunuz**

1-Başhekim 2- Başhekim Yrd. 3-Genel Müdür

4-İnsan Kaynakları Müdürü 5-Muhasebe Müdürü 6-Başhemşire

7- Başhemşire Yrd. 8 -Diğer (Açıklayınız:.....)

**28-Şimdiye kadar hiç işinizden ayrılmayı düşündünüz mü?**

1-Düşünmedim 2-Düşündüm 3-Düşünüyorum(Neden:.....)

**29-Şimdiye kadar bir tane dahi olsa hiç sigara içtiniz mi?**

1-Evet 2-Hayır

**30-Halen sigara içiyor musunuz?**

1-Evet, her gün en az bir tane olmak üzere içiyorum

2-Her gün olmamakla birlikte ara sıra içiyorum

3-İçiyordum, bıraktım

4-Hiç içmedim



**31-Günde ne kadar sigara içiyormusunuz?**

Günde.....adet sigara

Her gün içmiyorsanız bir haftada içtiğiniz miktar ne kadardır? Haftada.....adet sigara

**32-(Halen sigara içenler cevaplayacak) Kaç yıldır sigara içiyorsunuz? .....YIL**

**33-İş yerine hangi ulaşım araçlarıyla gidiyorsunuz?**

1-Yürüyerek

2-Servis Aracıyla

3-Toplu Taşıma Aracıyla

4-Kendi Arabasıyla

**34-Tatile çıkabiliyor musunuz?**

1-Evet

2-Hayır

**35-Tatile çıkıyorsanız ne sıklıkla gidiyorsunuz?**

1-Birkaç yılda 1 2-Yılda 1

3-Yılda 2

4-Yılda 3 ve üstü

**36-Sosyal etkinliklere katılabiliyor musunuz?**

1-Evet

2-Hayır

**37-Katılıyorsanız ne sıklıkla katılıyorsunuz?**

1-Arada 1

2-Haftada 1

3-Ayda 1

4-Diğer(Lütfen belirtiniz).....

## B. İş Doyumu Anketi

Aşağıdaki Soruları; Tabloda Belirlenen İfadelere Karşılık Gelecek Şekilde Durumunuza Uygun Bir Biçimde Değerlendiriniz.

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
1.İşimde terfi fırsatları bulunmamaktadır.					
2.İşimde bana verilen sorumluluk yeterlidir.					
3.İşyerimdeki terfi sisteminde, yeteneklere önem verilmektedir.					
4.İş yerimdeki terfilerde başarıya önem verilmemektedir.					
5.İş ile ilgili konularda personel kendini yetiştirdiği ölçüde terfi etmektedir.					
6.Yönetici sorunlarımla ilgilenmektedir.					
7.Yönetici, benim davranışlarıma karşı hoşgörülü davranmamaktadır.					
8.Yöneticinin işyerindeki yetki kullanma biçimi doğrudur.					
9.Yöneticiler, işgörenlerle olumlu ilişkiler geliştirmek için elinden gelen gayreti gösterirler.					
10.Bu hastanede yöneticiler işgörenler arasında ayırım yapmazlar adil davranırlar.					
11.Yaptığım iş kişiliğime uymamaktadır.					
12.İşimle kişiliğim birbiriyle örtüşmektedir.					
13.İşyerinde başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahibim.					
14.İşim benim için cazip değildir.					
15.İşim benim için saygındır.					
16.İşim, toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermektedir.					
17.İşimde kişisel yeteneklerimi kullanabilmekteyim.					
18.Çalıştığım iş ile ilgili teknik bilgi seviyem yeterlidir.					
19.İşyerimde yeni şeyler öğrenmeliyim.					
20.İşyerimde yeni öğrendiğim şeylerle, işyerim faydalı olabilmekteyim.					
21.İşimde, bilgi yetenek ve tecrübelerimi iyi bir şekilde kullanamamaktayım.					
22.İşimde başarı gösterdiğimde manevi olarak takdir edilmekteyim.					
23.İşimde başarı gösterdiğimde parasal olarak ödüllendirilmekteyim.					

24.Yaptığım iş ile aldığım ücret arasındaki oran dengeli değildir.					
25.Yöneticim, gerekli konularda görüşümü almaktadır.					
26.işyerimde yeni fikirler geliştirebilme ortamı yoktu					
27.işyerindeki personel, yönetime katılabilmektedir.					
28.İş arkadaşlarım çalışkandır.					
29.iş arkadaşlarım birbirine karşı saygılıdır.					
30.iş ortamında birlikte çalıştığım arkadaşlarımla aramızda bir uyum vardır.					
31.iş arkadaşlarım birbirine sadık değildir.					
32.iş yerindeki ısıtma sistemi yeterli değildir.					
33.iş yerindeki ışıklandırma sistemi yetersizdir.					
34.iş yerindeki temizlik koşulları yeterlidir.					
35.iş yerindeki havalandırma sistemi yeterlidir.					
36.çalışırken gerekli olan araç ve gereçler yeterlidir.					
37.hastane içi iletişim hızlıdır.					
38.amirlerle iletişim kurulması zordur.					
39.iş yerinde benden beklenenlerin bana bildiriliş tarzı uygundur.					
40.Çalışanlar arasında iletişim iyidir.					
41.Hastanemizde çalışanlara bilgi ve haber akışı yeterlidir.					

### C. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER ANKETİ

Aşağıdaki soruları; tabloda belirlenen ifadelere karşılık gelecek şekilde durumunuza uygun bir biçimde değerlendiriniz.

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
1-Kendi mi sınırlı olarak görüyorum.					
2-İnsanlarla çabuk iletişime geçebiliyorum.					
3-Yapılan işin kapasiteme uygun olduğunu düşünüyorum.					
4-Yaptığım işin toplum içinde saygınlık görmektedir.					
5-Bu hastanede kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum.					
6- Bu hastanenin benim için çok özel bir anlamı var					
7-İşyerimde verilen ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
8-İşyerimde dönemsel olarak yapılan ödüllendirmeler yeterlidir.					
9-Hastane içerisinde personel tarafından yaptığım iş takdirle karşılanmaktadır.					
10-İşyerinin fiziksel koşulları çalışma ortamına uygun olduğunu düşünüyorum.					
11-İşimin bana gelecek vaat edeceğini düşünüyorum.					
12-Yaptığım işin kaygı düzeyi çok fazladır.					
13-iş tecrübesi olan kişilerin yöneticiliği daha rahat yapacağımı düşünüyorum.					
14-Aldığım kararlara bir üst yöneticinin müdahale etmesi beni rahatsız etmez.					
15-İşyerimin sosyo-ekonomik boyutu aileme daha rahat bir yaşam sağlıyor.					

## 9. ÖZGEÇMİŞ

02-12-1978 Mardin/Nusaybin doğumluyum. İlk, Orta ve lise öğrenimi Diyarbakır da tamamladım. 2001 yılında Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulu'ndan mezun oldum. 2003-2007 yılları arasında Denizbank'ta operasyon görevlisi olarak çalıştım. 2007 yılında Dicle Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak göreve başladım ve halen Batman Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak görevime devam etmekteyim.